McKinsey&Company

McKinsey Quarterly

2013 Number 4
本书编委会 组编

大数据：你的规划是什么？

封面故事：

激活C级高管：夯实大数据分析

构建数据驱动战略：三大关键

揭开大数据神秘面纱：以本土保险业为例



版权信息

书名：大数据：你的规划是什么？
作者：《大数据：你的规划是什么？》编委会
出版社：上海交通大学出版社
出版日期：2013-01-01
ISBN：978-7-313-10766-4
价格：48.00元

目录
CONTENTS

内容提要

本书以大数据为主题，文章包括大数据：你的规划是什么、激活C级高官：夯实大数据分析、构建数据驱动战略：三大关键、转型重组　扭亏为盈：着力打造中国企业升级版、转型中的中国零售银行业等。作者为麦肯锡全球各分支机构的董事和顾问等。

本书可供中国企业高管和相关研究人员参考、阅读。

网络分享

您现在可以在**iTunes**收听和下载**“**麦肯锡谈中国**”**播客

iTunes链接：**https://itunes.apple.com/cn/podcast/mckinsey-on-china/id409735817**

麦肯锡的专家就中国时下最热的经济话题展开深入对话。

麦肯锡大中华区总经理梁敦临是这一系列访谈的主持人。

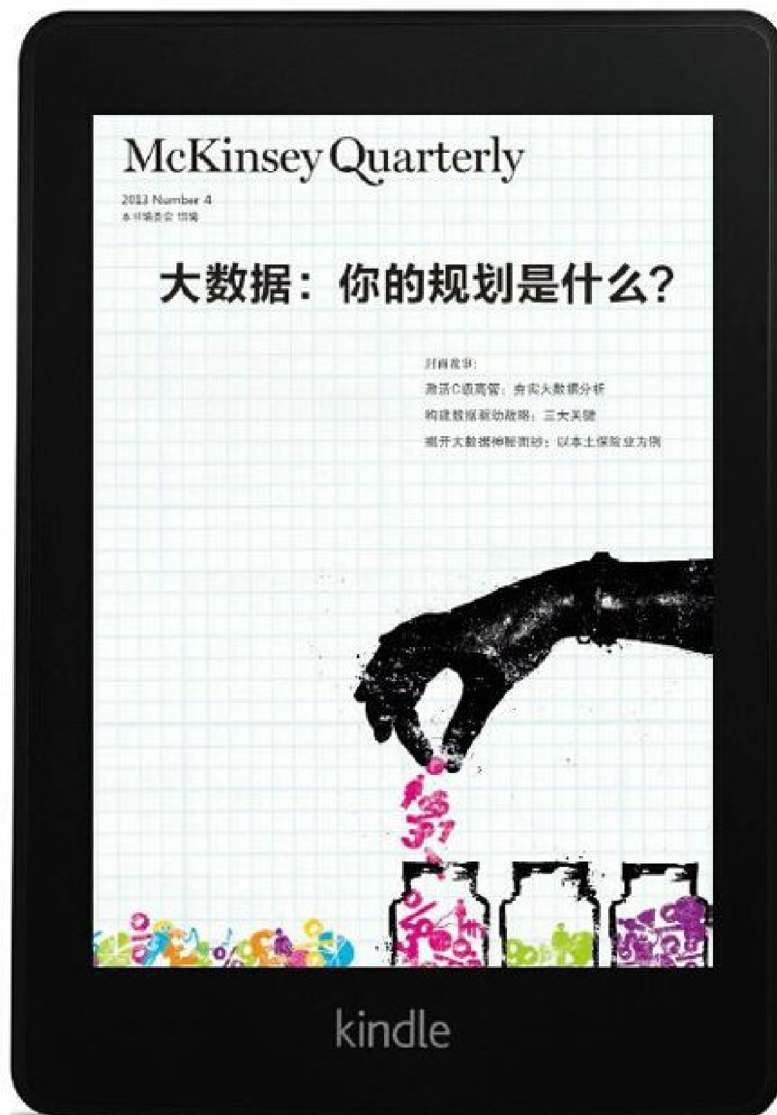


关注《麦肯锡季刊》中文微博，我们在

http://e.weibo.com/mckinseyquarterlycn

ID：麦肯锡季刊





在Kindle上亦可阅读本季刊

麦肯锡大中华区网站上的《麦肯锡季刊》专栏

http://www.mckinseychina.com/zh/mckinsey-quarterly/

本书可在当当网和亚马逊网上订购

导读

不知不觉中，我们从小数据的时代跨入到了大数据时代。铺天盖地的数据似乎无所不在，又无所不能。它蕴含的巨大价值正渐渐被认可，越来越多的政府、企业和机构开始意识到数据及数据分析能力正在成为组织的核心资产。然而，放眼全球，这场数据革命究竟将为企业带来怎样的机遇和挑战？直到最近，我们对此还是难以把握。

刚刚过去的2013年有“大数据元年”之称，我们亦决定将目光投向“大数据”，并以此为本年度收官季刊的主题。在《大数据：你的规划是什么？》中，David Court和两位合著者发现，一旦大数据和分析技术被深入应用时，可为企业带来比竞争对手高出5到6个百分点的生产力和利润。然而，大数据及高级分析也很容易把企业拖入昂贵却低效的泥潭。作者指出，避免此类情况发生的简单方法就是：精心制定大数据规划。事实上，为大数据做规划的趋势与四十年前欧美企业纷纷引入战略规划的情形非常相似。

对致力于挖掘数据分析潜力的企业来说，无论最终的解决方法是什么，领导力的问题已然浮出水面。试想，如果没有领导层的支持和参与，大数据何以得到真正推进？《激活C级高管：夯实大数据分析》一文认为，新的管理架构、角色和分工是解决这一问题的有效途径。作者进而为企业如何构建C级高管团队提供了行动指南。这些工作都不轻松，却能护航数据分析成长为企业新的增长点。

大数据及数据分析正在上升到组织的首要议程。当数据驱动战略占据主动时，大数据及数据分析的重要性也将在差异化竞争中得以提高。《构建数据驱动战略：三大关键》的作者Dominic Barton和David Court指出，有志于深挖数据分析的企业应着力建设三种相互辅助的能力。而随着企业不甘落后地学习大数据的核心技术，构建卓越的数据能力将成为压倒一切的竞争力资产。

对于中国本土企业来说，本期季刊的两篇特写不可不读。《转型重组扭亏增盈：着力打造中国企业升级版》的四位作者基于多年来的转型重组实践，总结出七条从根本上解决结构、管理和运营等一系列棘手问题的策略，这就是麦肯锡转型重组“七部曲”。《转型中的中国零售银行业》摘自林国沣、方溪源和刘可即将出版的著作《中国零售银行业的创

新机遇：应对新机遇捕捉新洞见》，对零售银行业在中国市场的发展动态，以及如何更好地把握趋势，解决银行所面临的关键问题作了系统且深刻的论述。

最后，细心的读者也许会发现本期新辟的一个栏目：MGI视点。MGI（即麦肯锡全球研究院）成立于1990年，是我们的商业和经济研究部门。其使命是帮助政府、企业、社会等各部门的领导人加深对全球经济发展的认知，并为其提供在关键管理和政策问题方面决策的事实和洞见。现时，MGI的深度研究报告涵盖了全球20多个国家和30多个产业。您可以从冬季刊中读到我们精选的三篇MGI报告。

与往期季刊一样，我们衷心希望您能有所获益。同时，也欢迎您的反馈，以帮助我们更好地为您服务。

祝您开卷愉快！

Nicolas Leung（梁敦临）
麦肯锡大中华区董事总经理封面故事

前沿洞见

打造社交型企业：三项原则

Michael Chui，Martin Dewhurst，Lindsay Pollak

公司领导只需要注意三条简单原则，就能充分挖掘社交技术的巨大潜力，使员工积极投入组织转型之中。

为何只有极少数企业能够获取社交技术的全部价值？毫无疑问的是，通过致力于对外使用社交技术，组织实现的价值已经非常明显。然而，内部应用才刚刚开始产生效力，即便社交技术预计产生的经济价值中有2/3来自企业内部协作和沟通的改进。超过80%的高管表示企业使用了社交技术，但只有少数人了解如何让社交技术为企业带来大规模、可复制和可衡量的价值。只有超过1/4的高管所在企业已将社交技术充分融入到日常工作中。例如，利用社交技术提高内部结构、系统、流程和实践的关联性。一般来说，通过实施积极的组织变革计划提高成功整合的几率只有事后才会知道。

麦肯锡全球研究院2012年估计，通过数字领域的社交产品和服务，仅四个行业每年就能够释放9000亿-13000亿美元的价值。但是做到这一点并不容易，问题的关键在于，许多公司将社交技术视为另一种实施工具，而不是企业转型的推动力量，未能明确社交技术可以解决的具体组织问题。

这些公司发现，要转变思维方式很困难，无论是试图说服员工使用社交技术代替电子邮件，或者逐步营造一种标准化信息共享的环境。企业领导常常认为社交技术应该是IT或营销人员的事情，其他人会对可能的风险望而却步。许多人过度关注技术本身，却大大忽视了技术能够促成积极的商业文化整体变革计划，从而提高核心业务流程的生产率并推动创新和合作。

我们建议应遵循以下三项基本原则。

增加价值，降低复杂度

社交技术在以下情况下能够创造最大价值：成为组织的核心内容；完善现有流程或在理想情况下代替现有流程。这些技术不应成为分散注意力的“多余事物”，而应融入日常工作流程之中。我们可以借鉴MITRE的经验。MITRE是一家非营利性组织，主要为美国政府提供IT、研发和系统工程方面的专业技术。当发现员工与同事以及外部伙伴之间合作的便利性亟待提高时，公司使用开源社交网络软件构建、定制自己的社交平台“Handshake（握手）”。该平台十分安全，仅限以邀请的方式加入，且结合了MITRE的合作和知识管理工具，所以员工可以启用这个平台，并将其完美地融入日常工作之中。

组织层面的必要支持

没有一项社交技术能够单独推动组织转型。企业必须明确目标、选择技术，然后再考虑支持组织变革所需的其他要素。这些要素可能需要涉及方方面面，从角色建模到促进理解、增强信念、能力建设和系统及结构调整。我们将这种方法称为影响力模型，其作用是鼓励人们转变思维模式和行为以推动组织转型。

比如，加拿大金融服务公司TD银行集团利用IBM的Connections平台推出了内部社交网络。为鼓励员工使用该平台，集团圈定一些员工为“Connections天才”。他们负责帮助同事学习如何使用该平台，宣传该平台会怎样改进日常工作，从而使平台的潜在影响与个人用户的相关度更高。要提高实施社交技术的成功几率，组织提供的支持显然应当适应自身的需求和文化。边测试边学习新技术。

自上而下的发号施令与社交技术的根本宗旨完全相悖。组织应采取强调试验和学习的方法，将影响力的缺乏视为经验教训而不是失败。营造一种试验的氛围能够促进组织学习，使技术随时可能取得意想不到的成功。

在“思想远大、从小事做起、彰显影响力”准则的指导下，TD集团向全球85000名员工推出了社交平台。2011年推出的小型试点计划使得公司学会了控制技术风险，慎重地确定平台的目标社区。随着成功案例的增加，TD利用其“Connections天才”团队进一步拓展平台的应用。试验、学习和稳步增长的过程在平台拓展中发挥了重要作用。目前该平台已拥有几千个网络社区、博客和维基，能够帮助同事快速、轻易地找到相关知识和技能。

跟踪影响和设定指标

全球航运巨头马士基航运公司（Maersk Line）的社交媒体主管Jonathan Wichmann在上任第一周就发现了公司档案中的1.4万张图片。他意识到这是一个与内部员工和外部人员共同分享公司悠久历史的机会，于是马士基发起了一项低成本、试验性的社交媒体活动，没有设定任何指标。因为在这个阶段，公司并不确定需要衡量什么。

该活动一个月内发起超过17万次独特的社交互动，公司求职申请者也增长了一倍。是时候设定适当的指标了。最初这是一项对外工作，同时却提高了内部绩效：马士基的高管们如今正设法跟踪社交媒体对各方面的影响，从说服新人加入公司，到推动创新和收集客户洞见。这就是设定指标的最佳方法。此外对社交举措保持开放态度也很重要，这些举措未必在一开始就要有强劲的指标，关键是，一旦明确某件事情能够增加价值，就应该设定严格的指标。

无论员工、客户还是外部利益相关者和未来的人才都在拥抱社交技术。虽然将这些技术纳入组织文化、结构和工作流程的真正影响还需拭目以待，但我们知道，企业如能适应更加开放、共享和多变的世界，就有可能创造巨大的价值。还有望成为新型、更灵活和创业型运营模式的开拓者，颠覆我们熟知的商业模式。从这个意义上说，理解社交媒体是当前每一位高管亟须掌握的核心技术之一。

作者们谨向Roxane Divol和James Manyika对本文的贡献表示感谢。

Michael Chui现任麦肯锡全球研究院（MGI）研究总监，常驻旧金山分公司；

Martin Dewhurst是麦肯锡全球资深董事，常驻伦敦分公司；

Lindsay Pollak是麦肯锡咨询顾问，常驻硅谷分公司。

麦肯锡Web2.0全球调查：社交技术推动组织转型

Jacques Bughin，Michael Chui，Lindsay Pollak

如今社交技术的应用已成为主流趋势，但步伐有所放缓。不过，企业可进一步开发社交工具的潜力来推动组织转型，创造出显著价值。

采用社交技术的企业比例仍然很高，但现在已进入停滞期。此前，我们已连续7年对社交工具的使用状况和效益开展研究。本次在线调查是在2013年6月11日至6月21日期间进行的，共收到2690名高管的回复，受访者遍及各个地区、行业和各种规模的企业，任期和职能各有不同。为了调整回复率的差异，我们按照受访者所在国GDP对全球GDP的贡献度对数据分配了权重。在本次调查中，受访者首次表示，采用社交技术的企业比例没有出现增长。不过，进一步开发技术有显著的空间，可望获得可观的价值，特别是对于自身员工和商业合作伙伴而言。调查结果表明，如果企业利用社交工具开展大规模的转型活动，社交技术就可以促进组织机构的重大变革。事实上，有些企业已从与内外部利益相关方的社交互动中获得最大效益（我们称之为“完全互联”企业），比其他企业更为全面地推行组织机构变革的关键实践。不过，被访高管均指出阻碍社交工具充分发挥潜力的各种因素，并称企业在创造价值方面可以采取更多举措。

步伐放缓，但仍有增长空间

调查表明，采用社交技术的企业比例较高，但已趋于平稳。82%的受访者所在企业至少使用一种社交工具（2012年为83%），67%的受访者所在企业至少使用一种移动社交工具（2012年为65%）。最为常用的社交技术为视频会议、社交网络和协同编辑，与上一年相同（见图1）。

图1　在业务中最常用的是视频会议和社交网络



不过，社交技术的整体应用仍有很大的改善空间，特别是在企业内部。40%的受访者表示，至少一半的企业员工在工作中使用社交网络；不到30%的受访者表示，至少一半的企业员工在工作中使用其他社交技术。同时，在外部活动中增加使用社交技术也存在很大的机会：76%的高管所在企业利用社交工具与客户进行沟通，这也是最常见的使用社交工具的缘由，通过社交工具进行沟通的企业客户仅有38%。同时，44%的受访者所在企业利用社交技术与合作伙伴、供应商或外部专家沟通。

绝大多数的受访者继续认可社交技术给企业带来的各种效益，在2013年的调查中，87%的受访者表示其企业从社交工具中至少可以获得一项明显的效益，与前三年的调查结果大体一致。效益超过平均水平的企业也与上一年保持一致。1/5的企业足以成为完全互联企业（见图2），通过采用社交技术与内外部利益相关方进行沟通，这些企业实现了效益的最快增长。2012年的调查显示，只有一成的受访者所在企业为全部互联型，近三成为外部互联型企业。不过，从内部使用社交技术中

获得较大收益的企业比例仍然较低（12%）。根据调查中企业效益增长的平均水平，内部互联型企业从员工的社交互动中获得了显著的效益，而发展型企业的社交互动的改善状况低于平均水平。因此，企业在这方面仍有很大的增长空间。

变革工具的实施

完全互联型企业高管表示，企业可从精心落实组织变革的关键战术和使用社交工具战略入手。既然有效利用技术本身是组织机构的一种转型方式，那么员工的思维和行为方式也必须随之转变。通过“影响模式”的四项关键实践，即采用统一的系统和组织结构加强变革（包括将各种工具纳入日常工作之中）、树立榜样、能力建设（通过正式和非正式的培训）以及促进员工对变革的认识和投入，这些转变最终可以实现。

2013年的调查涵盖了上述做法与企业社交技术应用状况之间的相互关系。正如模型所显示的，完全互联型企业尤其深入细致地实施了上述的每项举措，特别是与那些未能获得明显效益的发展型企业相比（见图3）。此外，深入实践越多，成为完全互联型企业并且获得显著内外部效益的可能性就越大（见图4）。

图2　1/5的企业实现了完全互联，从内部和外部社交互动中获得巨大效益

受访者百分比[1]



1 由于采用了四舍五入法，数据总和可能不等于100%

除了影响模式，审慎战略决策也很重要。高管提供的数据显示，在全公司范围内制定了社交技术战略的完全互联型企业的数量可能是发展中企业的两倍。此外，在三个或三个以上职能部门（总共七个）制定了正式社交战略的完全互联企业的数量可能是发展中企业的三倍。

需消除组织层面的阻碍

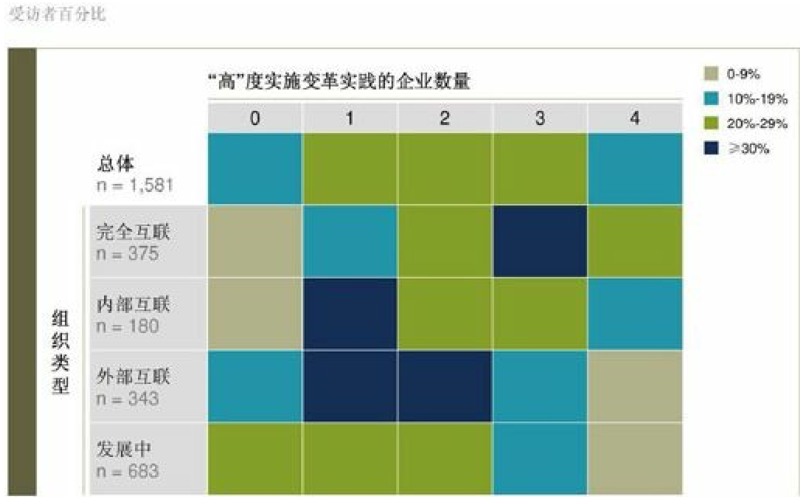
高管预计，未来几年间，社交技术可能促进组织机构和管理流程的重大变革。不过，受访者仍然认为，其所在企业的变革几率与那些敞开胸怀拥抱社交技术的企业差距甚大。过去的两次调查结果揭示审视外部环境、发现新的想法和管理项目是最有潜力实现变革的流程。

图3　完全互联型企业最严格地实施变革举措



1 由于采用了四舍五入法，数据总和可能不等于100%

图4　对于变革举措的需要越强烈，使用社交工具的收效就越大



我们对2011年接受访问的高管进行了追踪，当时首次向他们询问了未来组织机构变革问题，且其所在企业通过社交技术比两年前获得更多效益。这些企业包括2011年还是“发展型”的企业，现在分化为内部互

联、外部互联或者完全互联型。与2011年相比，受访者现在更难预计所在企业的流程（项目管理流程除外）一旦采用社交工具将出现何种变化。此外，自2011年以来，受访者所在企业与那些理想中完全没有技术约束的企业在潜在流程革新方面的差距也有所扩大。原因是多方面的。例如，企业高管认为这些变革难以实施，或者变革转化为可观的价值需要一定时间，或者那些已大力推行的企业刚起步。因此高管们相信，企业仍可能在更多方面实现变革。

前景

·专注于组织层面的工具。为了进一步从社交工具中实现更多的效益，并且更缜密地使用相关工具以获取更多价值，各个发展阶段的企业都必须利用支持组织机构变革的方法来推进社交工具使用。在此过程中，企业应仔细分析如何最有效地应用影响模式中的各个要素，以增强通过社交技术获取的价值。

·制定战略。那些从采用社交技术中获得最大效益的完全互联型企业最有可能制定与此相关的全面深入的战略。鉴于社交技术的实验性很难考虑到所有的应用情况（想做到这一点也是不明智的）。不过，企业仍然可以规划如何利用这些社交工具，确定如何将其用于解决企业的各种重大问题，并判断这些工具可以在哪些方面尽快创造价值。

·设定宏伟目标。当一些企业正通过利用社交工具获取各种效益的时候，其他企业也应设立更高的目标。绝大多数企业都可以重新考虑利用更多的技术手段。管理者也许会发现，企业在提高价值方面不易觉察的进展就有可能带来最初未曾预料到的全方位的潜在效益——包括提高具体流程的效率，改善工人的总体生产率，以及改变所在行业的整体竞争格局。

负责本次调查的人员包括：

麦肯锡全球资深董事Jacques Bughin，常驻布鲁塞尔分公司；

麦肯锡全球研究院咨询总监Michael Chui，常驻旧金山分公司；

麦肯锡咨询顾问Lindsay Pollak，常驻硅谷分公司。

如何成就卓越城市？

Jonathan Woetzel，Shannon Bouton，David Cis

卓越城市在三个领域力图实现平衡："巧增长"、花小钱办大事、赢得改革支持。

今天，一半地球公民（即36亿人）生活在城市之中。2030年，世界城市人口将飙升至50亿，即六成为城市居民。如何实现城市的发展？如何应对快速发展的城市化进程？城市既是全球经济增长及生产力的主要源泉，也是资源消耗及温室气体排放的"大户"。毫无疑问，城市发展方式关乎所有地球公民的福祉。

对城市治理者来说，挑战十分艰巨。发展中国家的城市必须应对前所未有的城市化规模，发达国家的城市则增长乏力，需要解决基础设施老化和预算紧张的问题。然而，无论发展状况如何，所有城市都在致力于提高和维持城市竞争力，进而改善民生。

麦肯锡公司于去年推出了"城市特别计划（Cities Special Initiative）"。该计划旨在帮助公共、社会及私营部门就城市发展战略作出明智决策，并培养其战略实施技能。《如何成就卓越城市？》即麦肯锡"城市特别计划"的最新智慧结晶。

考核城市绩效时，必须全面反映所有维度——经济实力、社会民生以及环境。然而到目前为止，众多对卓越城市的研究，依据的是其在经济实力、社会民生及环境的表现，并由此给出相应的评级。这些研究固然有助于了解卓越城市的"组成要素"，却无法获知城市治理者"做了什么"才成就卓越城市。此外，对于原本起点较低的城市，绝对化的绩效衡量方式可能会掩盖其提升城市绩效的真正努力。因此，要衡量城市绩效，除了当下的成果，还应考虑城市的发展轨迹。这一点十分重要。

无论起点高低，城市都可以做出改变。短短几十年，新加坡从一个殖民港口变成世界级城市。纽约则在二十世纪六、七十年代的经济衰退中成功实现大逆转。我们的研究表明，与其说建设卓越城市有统一法则可遵循，不如说城市领导人应在"三个领域"力图实现平衡："巧增长"、花小钱办大事、赢得改革支持（见图）。

图　宜居宜业之城三大维度

“巧增长”	花小钱办大事	赢得改革支持
树立战略高度	严格评估和管理支出	打造个人愿景
规划改革	寻求各方合作	组建高绩效团队
环境考量	引入投资问责制	创建问责文化
坚持机会均等	拥抱新技术	达成利益相关方共识

实现“巧增长”

经济增长并不总能提高市民的生活质量，其实反而常常会对环境造成伤害。事实上，许多城市不得不采取昂贵的补救措施解决增长带来的问题。因此，最好不要假设所有增长都是好的，而要去了解怎样才是“巧增长”。

“巧增长”立足于一套战略性方法，首先辨别最有利的增长机遇，然后积极进行培育，同时规划城市及周边环境，确保顺利应对增长产生的需求压力，还要综合对环境的考虑，确保全体市民共享城市繁荣。

哥本哈根：为环境而建

城市领导人如何将环境因素纳入发展决策之中，对实现“巧增长”至关重要。实现环境友好型增长的最佳方法是明确环境退化成本，进而把环保目标纳入到规划流程中。例如，哥本哈根市多年来花费巨资建设绿色基础设施，按照“西门子欧洲绿色城市指数”，该市荣登欧洲最具可持续性城市榜首。

能源。各区域均有集中供暖系统，利用发电余热为楼宇供暖。

交通。该市拥有全球领先的非机动车交通网络，包括四通八达的地铁系统、公交以及郊区铁路系统。因此，哥市人都住在距公共交通圈四分之一英里（400米）的距离内。哥本哈根还以“自行车天堂”闻名于世。全市有241英里（388公里）的自行车专用道，市民骑单车上下班的里程达到全市交通总里程的一半。该市正在尝试“绿波”系统，确保骑行者在上下班途中不会遇到红灯，一路通畅。另外，为推广电动汽车，该市还计划装配充电设施。

水。2001年，哥本哈根市启动了供水管网升级换代的“百年大计”，每年更换管网的1%，即5.6英里（9公里），一百年完成全网升级。目前该市水渗漏比例为5%，而欧洲大部分城市平均达到20%-25%。该市还对城市排水道系统实施了现代化改造。一方面，建设多处蓄水池，暴雨时，雨水可以暂时储存在蓄水系统中，雨停后，再将污水排入下水道系统。另一方面，建立了净水系统，尽量降低营养盐和重金属含量。

垃圾。除了通过立法、出台激励措施和开展宣传等鼓励市民垃圾分类，该市还建了垃圾处理试点厂，将生活垃圾按有机物和无机物分类，转化的沼气和生物乙醇，作为地区供暖系统的电和热。

社区。哥本哈根市正在试点碳中和社区，包括建设节能型住宅及商

业楼宇，可持续能源网络（包括可再生能源设施的安装）以及低排放交通系统。



花小钱办大事

没有不顶着财政压力的城市。因此，政府首先要确保财政收入不打折扣地入袋。税务部门保持高效运转，在各项职能中不断探索最佳做法，有助于实现以上目标。激励措施也会发挥作用。2007年，圣保罗市出台政策，消费者购物后提交电子账单可享受30%的增值税退税。这种做法减少了商家低报、漏报销售额的现象。自此以后，该市增值税收入每年增长7%。增加财政收入的方法还包括赞助活动，如企业购买冠名权，私人租用公共资产等等。巴克莱银行冠名赞助了伦敦市公共自行车项目，8年间伦敦坐收5000万英镑（约合7440万美元）的赞助费；阿联酋航空冠名赞助的横跨泰晤士河缆车，10年间向伦敦市政府贡献了3700万英镑（约合5510万美元）。

赢得改革支持

不管愿景多有远见，真正的价值在于切实改善人民的生活。实现“巧增长”及花小钱办大事都能做出成绩。决策者必须保持强大的韧性。不言放弃，也不单打独斗。要赢得市民的持续支持，市政当局需要迅速交付变革结果，因此，要建设一支高效的公务员队伍，营造问责制工作环境，抓住每一次机会与利益相关方达成共识。

纽约前市长Michael Bloomberg把“市长就是CEO”演绎得更为具体。他把纽约市视为一个企业，市民则是其客户，自然有权要求高品质服务。例如，24小时开通的3-1-1呼叫热线可让市民方便、快捷地查找所需信息。之所以会设立这条热线是因为刚刚上任时，他看到路边倾倒的垃圾桶，询问哪个部门负责清理，结果得到三个不同的答案，于是决定开通呼叫热线服务。

个人的承诺和决心，增强了愿景的可信度。没有人会怀疑伦敦市长Boris Johnson的承诺，即把该市打造成世界一流城市。随着伦敦奥运会基础设施逐渐成形，Johnson亲自参与公交系统的大型扩建和更新工作（甚至在运动会即将开始前，他亲自录制伦敦地铁宣传信息，鼓励通勤者在运动会期间及早规划交通路线），同时他还以身作则，骑自行车上班，倡导环保可持续的交通模式。

如需阅读完整版，请至：

http：//www.mckinsey.com/insights/urbanization/how_to_make_a_

Jonathan Woetzel（华强森）是麦肯锡全球资深董事，麦肯锡全球研究院（MGI）领导人之一，常驻上海分公司；

Shannon Bouton是麦肯锡“城市特别计划”项目经理，常驻底特律分公司；

David Cis是麦肯锡前资深专家。

B2B公司的品牌塑造到位了吗？

Tjark Freundt，Philipp Hillenbrand，Sascha Lehmann

最新调研显示，B2B公司看重的品牌塑造因素与客户的真实关注点之间严重脱节。

数字营销革命的显著成效和初期影响已在消费者中显现出来，同时也影响了B2B公司的品牌建设。和普通消费者一样，企业客户也在使用搜索、在线社区和网络视频，因此它们是B2B公司传递品牌信息、扩大影响力的潜在有力工具。然而我们的调研显示，B2B公司所宣传的品牌核心信息与客户最看重的产品特性之间往往存在明显脱节，成为发展道路上的一块潜在绊脚石。

在调研中，我们分析了《财富》世界500强和DAX30公司的相关公开资料，罗列出它们用于品牌定位的13个主题和话题范围，内容涉及较广，既有非常实际的因素（比如低价），也有“软性”因素（比如社会责任）。我们按照市值大小，从所调查的六大行业中选择了90家全球性B2B公司。我们对这些公司的公开资料进行了研究，以验证其品牌信息与从更大样本提取的13个主题的相关性（其中3个主题未出现在90家公司中）。之后，我们又评估了品牌信息与其余10个主题的关联程度。

我们据此对六大行业的700位高管展开了调查，就各个主题在评估主要和次要供应商时的重要性询问他们的意见。我们采用了多重回归分析法来确定这些主题对关联度的影响。

分析的结果令人深思（见图）。B2B公司普遍认为最能塑造品牌优势的因素诸如社会责任、可持续性和全球触角等等，其实对客户的影响甚微。而对客户来说最重要的两个因素，即高效的供应链管理和专业的市场认知，却是B2B公司提及最少的。客户们认为开诚布公的对话非常重要，而这恰恰是90家B2B公司根本未予以强调的三大主题之一。除了这些脱节现象，我们的分析也显示，领先的B2B公司所强调的品牌主题惊人的雷同，随大流趋势明显而鲜有创见。下文列出了三个主要问题，坦诚地回答或许就可以找到改进的突破口。

图　B2B公司看重的品牌塑造因素与客户真实关注点之间严重脱节



1 具统计意义的关联度$P < 0.1$

2 按2012年市值来自六大行业的最大90家公司

3 系数对被感知品牌优势的解释能力表示为百分比；分析基于704位全球高管对他们主要及次要供应商品牌实力的排名；数据之和未达到100%，有些系数并不具有重要统计意义

资料来源：2012年麦肯锡对1408位全球高管的B2B品牌调查；麦肯锡分析

与竞争对手是否讲同样的故事？

这是很多公司惯用的一招。例如，如果你和竞争对手都声称自家产品使用的是可再生能源，那么客户在考虑你的品牌时这个特点可能就起不了太大作用。相比之下，IBM的Smarter Planet项目在树立品牌形象时着力强调了公司在数字经济中的专业能力，这对市场营销、产品开发和其他形式的员工参与都有着指导作用。

销售队伍是否碰到了阻力？

即使在数字时代，人与人之间的互动仍然是B2B客户各个接触点中最具影响力的。要了解客户对产品差异性或附加值的看法，销售人员是一个很重要的信息渠道，因此要和他们进行开诚布公的对话。如果产品不断被压价或者销售人员无法就产品的价值提出令人信服的依据，就可能存在问题。当然，问题可能在于产品或服务，但也可能是客户的关注点与公司在市场活动中传递的信息（包括数字化和更为传统的）相脱节。可以通过销售队伍传达这些战略。领先公司往往会利用与一线人员的互动和市场调研结果来及时了解客户需求与客户感知。比如，专业建筑机械公司Hilti就要求销售人员造访客户施工现场，扮演分销商和市场调研员的双重角色。

品牌塑造是否做到连贯性？

尤其是在传递品牌信息的机会空前丰富的时代，连贯性显得分外重要。总之，如今市场格局日益分散，这就要求公司更为持久地利用包括传统方式在内的更多渠道，更有序地宣传品牌价值和信息。DHL在被德国邮政收购后进行的品牌再塑就是一个典型的例子。对外重新粉刷或更换了一百多架飞机、数千辆卡车以及无数套制服，力求在视觉上突出新的品牌形象。对内则通过全公司范围内的培训使员工们成为品牌大使，并就公司标志和设计制定了一整套约束性规定，以对所有活动和材料进行统一管控。

不过，需要注意的是连贯性不应与惯性混为一谈，市场环境的变化会影响到品牌信息传递的轻重缓急。比如，为了与市场变化同步，美国运通创建了开放论坛Open Forum，这一虚拟平台帮助小企业主之间以及与运通进行相互联系。运通扮演顾问的角色，一方面帮助中小企业客户了解零售市场的持续变化，另一方面也学习如何更好地提供差异化产品和服务。持续收集这样的信息并相应调整对策，是缩短品牌信息与客户需求之间差距的有效手段。

三位作者感谢Agnes Claye, Blair Crawford和Jeff Jacobs对本文所作的贡献。

Tjark Freundt是麦肯锡全球董事，常驻汉堡分公司；

Sascha Lehmann是麦肯锡全球副董事，常驻汉堡分公司；

Philipp Hillenbrand是麦肯锡咨询顾问，常驻杜塞尔多夫分公司。

理念先导能力为本：全面提升中国企业能源效率

徐浩洵，王平，陈嘉文，傅源

中国很多连续型生产企业能源成本占到运营成本的25%-60%，使得提升能效成为控制成本的关键杠杆。

根据麦肯锡5年来的项目统计，工业领域不同行业的节能潜力在10%-30%之间，这意味着一家年运营成本100亿元的工业企业，通过提升能源效率每年获得的额外利润可达5至15亿元。

然而，目前多数企业仍然主要依赖技术改造和/或设备升级降低能耗，忽视日常基础管理，能源绩效考核粗放，能效管理职能分散，缺乏相应的专业管理人才，而对管理手段节能，即通过优化操作和设备维护、加强能力培养和绩效管理等方式，而不需要资本投入或投资回报周期的认识还远远不够，后者可在两年以内，可实现约30%-60%的节能潜力。之所以会造成这个现状，主要是由于能效管理是一个新兴的管理课题，多数企业管理人员的能效管理意识较弱、改善意愿不强、能效管理专业能力不足。

基于多年的咨询服务经验，麦肯锡创立了资源高效型绿色运营管理系统，其要义在于通过资源利用率最大化增强企业盈利能力，有效应对全球资源日趋枯竭和价格频繁波动所带来的挑战。从思想、方法和工具等多个层面提出能效管理的系统性举措，涵盖以下五大核心理念（见图）：

精益理念：精益理念和专用工具确保能效改善的持续性和有效性；

理论极限：挑战理论极限，设定更高的能耗改善目标；

时效利润：以单位小时利润率为核心建立模型，平衡“能效、产出率、产量和排放”四者关系；

三圈联动：从运营体系、管理架构、理念及能力三个维度培育能效提升的内生动力；

长效循环：能耗项目前期考量资源获取方式和循环利用，平衡投资成本和长期运营效率，构建核心竞争优势。

图　资源高效型运营管理五大核心理念



资料来源：麦肯锡分析

展望未来，产能过剩逼迫竞争加剧，在国家环保政策和减排目标日趋严厉的大背景下，资源高效型绿色运营对中国工业企业的意义不言而喻。中国工业能源效率的提升，需要企业从加深对资源高效型运营的理解开始，消除节能减排工作的理念误区，注重对能效管理能力的培养，充分发挥管理和技术的改善潜力，形成内生性的能效管理与改善体系。

能源效率管理成功案例——基础材料冶炼行业

一家年能源成本约100亿元的大型国有基础材料集团在麦肯锡的协助下，运用资源高效型绿色运营管理，从一个上游工序的试点单位、单个能源介质入手，启动能效改善试点，最终将能效转型扩展至所有能源介质和所有子公司企业，同时培养了企业内部独立开展能效改善项目的能力，建立了有效的能效管理机制。经过两年时间，实现了主要产品单位能耗下降27%，能源成本2013年实际节省超过10亿元的斐然业绩。

徐浩洵是麦肯锡全球资深董事，常驻上海分公司；

王平是麦肯锡全球董事，常驻香港分公司；

陈嘉文是麦肯锡全球董事，常驻上海分公司；

傅源是麦肯锡全球副董事，常驻上海分公司。

经济转型与中资银行变革

Emmanuel Pitsilis，沈联涛

金融体系和银行能力的双重转型必须同时进行。

当前银行界的两大风险最受关注。一是在经济增长放缓背景下银行上升的不良贷款（NPL）水平。第二个风险是财富管理产品（WMP）中的“影子银行”，金融机构向投资者出售WMP，而这些WMP通常构成大量的表外负债。截至目前，监管机构取得的成果尚属有限。

除NPL和WMP之外，需要强调的是在资产增长率超过股本回报率的情况下，中资银行需要筹集大量新资本以维持增长。根据目前的信贷增长预测，未来5年内需要1万亿至2万亿元（相当于1630亿美元至3260亿美元）的额外资本。这将会对现有体系产生压力，但是也会带来改革的机会。首先，很多人可能并不了解，客户资产仅占中资银行资产负债表的一半左右。另一半主要由债券、央行的法定储备金，以及少量的银行间结余构成。这种配置方式影响了银行的资产回报。中资银行在客户资产回报率保持在2%以上的同时（按国际标准衡量是一个较高的水平），另一半资产的回报却偏低。为了降低通胀或国内资产泡沫风险，中国需要更为开放的资本账户和自由浮动货币。

其次，随着经济向更为市场化的内需结构转型，银行的商业模式必须从规模增长向更加差异化的战略转型，更专注于服务质量、利润和风险差异化。收入和利润池将会出现根本转变，即从传统的大企业和国企相关业务转向服务于零售客户和中小企业。2006年，大企业贷款占总信贷额的52%，2011年为39%，预计2021年可能降至25%。而中小企业则从2006年的37%增至总信贷额的一半以上，而零售贷款将占据25%。其对银行收入的贡献，包括银行业务、零售财富管理、消费金融和资本市场将从目前的65%升至2021年的77%。

但是，多数中资银行尚不具备把握转型和捕捉新机遇的能力。相比外资同行和中资非金融机构，中资银行在利用数据预判客户需求、战略性设计服务价格和管理分散地域等业务运营方面仍较为落后。

我们以风险管理为例探讨银行变革。很多中资银行仅仅将风险管理视为监管合规工作的一部分，而没有认识到风险管理对业务的战略意义。中资银行必须将风险管理判断融入决策，以决定需要寻求什么样的商机获取最大回报。换句话说就是如何精明地发展业务。

中资银行所面临的挑战可能比想象的更为复杂，金融体系和银行能力的双重转型必须同时进行。

Emmanuel Pitsilis（姚万里）是麦肯锡全球资深董事，常驻香港分公司；

沈联涛为经纶国际经济研究院院长。

封面故事

大数据：你的规划是什么？

很多公司的大数据规划付之阙如，本文将告诉你如何入手和实施。

Stefan Biesdorf，David Court，Paul Willmott

问题所在

“大数据”和高级分析所带来的技术挑战与组织挑战，很容易导致企业采用成本高昂却低效的解决方法，或就此陷入行动僵局。

为什么重要

数据挖掘正成为日益重要的技术优势。如果一开始的数据规划就没步上正轨，日后在竞争中很可能落于下风。

如何实施

精心制定大数据规划。好规划可推动公司战略层面的决策，如筛选关键投资和项目取舍。这样的计划应聚焦三大核心因素：

■收集并整合海量的新数据，以挖掘出新洞察

■选择先进数据分析模式以优化运营，并预测商业决策的结果

■创建易于使用的工具，将模型输出转化为具体的行动，并培训关键岗位的员工

大数据和高级分析带给企业的好处毋庸置疑。通过对成功案例的持续研究，我们发现一旦大数据和分析技术被深入应用，可为企业带来比竞争对手高出5到6个百分点的生产力和利润[1]。全新的数据驱动型业务、对运营方式的透彻了解、更精确的预测以及更快速的测试等等，的确对企业很有吸引力。

但是要实现这些目标并不容易。需要大量投入资金，以及管理层的重大承诺。首席信息官强调要彻底改造数据架构和应用。外部供应商大力推销黑盒子模型的无穷威力，宣称该模型能通过破解非结构化数据找到因果关系。业务经理则苦思冥想，坚持要一开始就知道，投入以及对组织架构形成的潜在冲击究竟能够产生多大的收益。

答案很简单，就是要扎扎实实地制定规划。根据我们的经验，大多数公司并没有花应有的时间来创建一个数据、分析、一线工具和员工如何共同创造商业价值的简单计划。该计划的作用在于提供一种通用语言，让高管、技术专家、数据科学家和部门主管能够一起讨论最大的收益来自哪里，并且选择两到三个领域着手行动起来。这和管理层制定公司战略的历程有着异曲同工之妙。40年前，会制定周全翔实战略计划的公司只是少数。其中一部分领先者取得了卓越的成果。不久之后，大多数企业也掌握了当时新出现的计划制定工具和框架。再说现在，几乎没有公司在一开始就制定数据和分析计划。但我们相信，越来越多的高管很快就会意识到，制定大数据规划是实现大数据潜力必不可少的第一步。

高质量战略规划的核心在于，凸显企业必须作出的关键决策或取舍，并明确企业必须优先考虑的举措。例如，哪些业务应投入最多资金，应该强调更高的收益还是更快的增长，以及需要哪些能力以确保强劲的业绩。在大数据和分析计划推行的初期，企业应该解决类似这样的

问题：选择需要整合的内外部数据，从一大堆潜在的分析模型和工具中找出最能够支持商业目标的那部分，并培育相应的组织能力。

成功地做出以上取舍，需要公司高层进行跨部门的战略对话，以确立投资重点，平衡速度、成本和接受度，并为一线互动创造条件。如果制定的计划能够解决这些关键问题，那么实现具体商业成果的可能性会更大，也可为高管层带来足够的信心。

大数据计划的内容

成功的规划应聚焦于三大核心要素。

数据

制定收集和整合数据的策略非常关键。企业忙于收集信息，但是BU横向或职能部门纵向经常出现各自为政的问题。关键的数据可能存在于过去的IT系统中，且涵盖客户服务、定价和供应链等各个领域。关键信息经常以非结构化格式散落于公司外部，例如社交网络的对话，更加剧了问题的复杂性。

要让这些信息成为长期资产，通常需要大力投入建设新数据能力。规划可以强调，未来需要对数据架构进行大规模重组：包括对混乱的数据库进行筛选（将交易从分析报告中剥离出来），创建清晰的“黄金来源”[2]数据，并实施能够有系统地保持准确性的数据治理标准。

就短期而言，有的企业可以采用更简易的方法：将问题外包给数据专家，由他们使用云系统软件整合足够的数据，以抓住最初的分析机会。

分析模型

整合数据本身并不会创造价值。需要高级的分析模型来实现数据驱动的优化（例如员工排班表或运输网络）或预测（例如航班延误情况，或根据购买历史、在线行为来预测客户的需要及行动）。计划必须能够识别以下情况：模型可以在哪些领域创造额外的商业价值，谁需要使用模型，以及模型在组织内推广时如何避免不一致和不必要的数据重复。

和新的数据来源一样，企业最终会希望将这些模型连在一起，解决跨职能或跨BU的、更大范围内的优化问题。事实上，一个计划可能需要数据分析“工厂”，从一系列不断增加的变量中组合一系列模型，然后应用到系统之中以进行追踪。虽然模型可能极其强大，但也必须抵御完美分析的诱惑：太多变量将增加复杂性，让模型的应用和维护变得更加困难。

工具

模型输出的内容可能非常丰富，但是只有当经理（很多情况下是一线员工）能够理解并使用它时，这些内容才有价值。太复杂的输出可能难以把握，甚至不被信任。企业需要的是易于使用的工具，能够将数据整合到日常的流程，并将模型输出转换为具体的流程，例如员工排班的

清晰界面，呼叫中心的交叉营销建议，或营销经理作出实时打折决定的方法。很多企业没有考虑或规划这一步骤，最后发现经理和基层员工不会使用新模型，其有效性自然会大打折扣。

要促进数据、模型和工具的发展，组织能力也是一大关键推手。很多战略规划之所以失败，原因就在于组织缺乏实施的能力。因此，如果组织缺乏合适的人才或能力，大数据计划的结果很可能会令人失望。企业需要一张路线图，按照合理的规模和构成来建设人才库。最好的计划还将进一步讲述如何培养数据科学家、分析建模师和一线员工，让他们在新的富含数据和工具的环境下发挥自身才华并努力实现更好的业绩。

具备这些要素后，企业就可以制定综合的大数据计划（见下图）。当然，不同行业在分析方法、决策支持工具和业务价值的来源等细节上皆有所不同。但值得注意的是，所有行业都具有结构相似性：绝大多数企业都需要为主要的数据整合活动制定计划。这是因为，很多最具价值的模型和工具（如下图右边显示）在建立时会越来越多地使用海量的数据来源（如下图左边显示）。一般来说，这些来源将包括来自客户（或病人）、交易或运营的内部数据，以及来自价值链或在线合作伙伴的外部信息。此外，未来还可能来自内嵌于物体的传感器。

为了建立一个优化治疗和住院系统的模型，一家医疗保健行业的企业可能需要整合一系列患者和人口信息、药品效果数据、医疗设备投入以及医院的成本数据。而一家运输企业可能需要整合实时定价信息、GPS和气象资料以及员工的劳动生产率，以预测哪些航线、船只和货物组合能够产生最高的经济效益。

图　成功的大数据规划聚焦以下三个核心因素



三大挑战

根据我们的经验，大数据规划要引起总部高层领导的注意，包括确定投资重点、平衡速度和成本、确保一线员工认可。这些内容听上去很耳熟，因为它们也是很多战略计划的组成部分。但是大数据和高级分析规划还有一些重要的不同之处。

1. 投资重点和业务战略的匹配

制定大数据规划的一个普遍难题是如何将不同领域的交易、运营和客户互动等数据整合起来。整合工作能够带来强有力的商业判断，但是要建立新的数据架构、开发尽可能多的模型和工具，其投入巨大，因此应有所选择。对于低成本、高销量的零售商，可以通过门店销售数据来预测库存和劳动力成本，以维持低价。而与之相比，高端、高水平服务的零售商则需要进行更高的投资并对客户数据进行汇总，以推广客户忠诚度项目，吸引客户选择利润更高的产品，并提供定制服务。

就微观层面而言，这是选择投资重点所面临的挑战：两种方法听上去都不错，事实上也完全符合企业各自的业务需求。可想而知，这些方法也吸引了其他零售商的注意。那么在资源缺乏的情况时，如何在这些可能性（或其他可能性）中作出选择？

在确定投资重点时，没有什么能够代替高管团队的积极参与。在一家消费品公司，首席信息官通过大数据、建模和培训等建立了价值创建潜在来源的热图，范围涵盖了公司所有业务系统的投资选择。这份热图让公司高管获得了扎实的数据基础，启发他们开展讨论并进行明智的取舍。尽管讨论成果并不是一份完整的计划，但一定是计划成功的开始。

再来看一家大型银行的例子。为了解决一个市场问题，该银行建立了一支由首席信息官、首席市场官和BU负责人组成的团队。银行家们对直接营销活动的结果表示不满，因为成本居高不下，新产品的接受度却令人失望。他们发现问题的核心在于各自为政的市场营销方法。单个BU对客户的财务背景和偏好不加考虑，向银行所有客户群推销多种产品。那些可能最需要投资服务的客户获得的却是存款产品的信息，反之亦然。

为了解决这个问题，高管团队决定收集企业数据库中的所有信息，包括收入水平、产品历史、风险档案等方面的数据。中央数据库让银行能够有针对性地向客户提供他们可能更需要的产品或服务，从而提高了

业务点击率和营销活动的效益。很多企业都会需要强大的计划流程来凸显类似的投资机会，并推动高管层拿出应有的参与度。

2. 平衡速度、成本和接受度

对于那些“拥有”企业数据和分析策略的高管而言，自然而然的反应是迅速开启行动模式。一旦确定了某些投资重点，就不难找到开发相关应用和算法模型经验的软件及分析供应商。和内部开发的定制模型相比，这些套装系统（包括定价、库存管理、劳动力排班等）价格便宜，且易于安装。但是它们毕竟不能和根据实际业务案例创建的应用相比，很难充分调动起经理们的积极性。系统有没有结合具体行业和企业的业务特点，这在很大程度上决定了数据项目是否会成功。因此，为了尽量平衡可承受的成本和在现实业务中实施的速度（包括容易忽视的风险和组织敏感度），需要给计划第二个维度。

忽略这一步骤的代价是什么，请看一家试图提高小企业核保业务的银行的经历。分析团队希望赶紧采取行动，因此匆匆忙忙建立了一个模型，但缺少计划流程，也没有让充分了解业务的关键利益相关方参与进来。这个模型在理论上的测试很成功，但是实际上完全不可行，银行为此损失惨重。管理层希望从头再来，要求BU领导重新尝试。修改后的模型建立在较为完整的数据的基础上，其架构反映出不同客户细分的差异，因此预测能力更好，最终减少了损失。这个例子告诉我们，大数据规划面临的管理挑战至少和技术挑战一样大，没有捷径可走，必须付出努力，让业务人员和数据专家通力合作，找出问题所在。

一家货运公司的关键问题是如何在新数据/分析工具的潜在收益和业务风险之间找到平衡。当数据专家提议使用和客户行为、定价和排班等相关的新模型时，由于已经习惯于现有的运营导向模型，高级经理们表示反对，且特别提出，昂贵的新数据方法是否会扰乱顺畅的排班操作。数据经理于是在一个区域试点了开发原型（使用少量数据组和初步的电子表格分析），这才消除了大家的担忧。有时候，确实有必要采取“奔跑之前先学走路”的战术以达到平衡，这也可以是计划的一个组成部分。一家健康险公司面临的关键挑战则是缓解内部利益相关方的担忧。公司设计的黑盒子模型在检测历史数据时，能够非常准确地识别高于平均住院风险的慢性病患者。但临床总监认为，不能单靠一个不透明的分析模型来确定哪些患者应该接受昂贵的预防性治疗方案。最终，该保险公司选择了一个更为简单和透明的数据和分析方法，在当前实践的基础上进行了改进，但是牺牲了一些准确性，结果可能使更多患者有资格接受治疗。在数据规划的早期提出不同意见并进行权衡，可以节约时间，避免惨重损失。

最终，有些规划工作需要在降低成本的愿望（通过标准化）和反映业务现状的需求（通过组合数据和建模）之间找到平衡点。就零售行业而言，企业拥有独特的客户基础，有不同的定价方式来优化销量和利润，也有着日常的销售模式和库存需求。比如，一家零售商很快以低成本建立了一套标准化的推荐商品模型[3]，然后为网络渠道制定了具体的推荐方案。但是，为了开发更加成熟的模型来预测区域性和季节性的购买模式并优化供应链运营，这家零售商必须从社交媒体上收集非结构化的消费者数据，选择内部的运营数据，同时按产品和门店的概念定制预测算法。一个平衡的大数据规划需要这样的组合方法。

3. 确保重视一线部门的参与度和能力培养

一家航空公司在大力投入开发新的定价工具之后，发现收益管理分析师的生产效率仍然低于预期。问题出在哪里呢？工具太过复杂，没有人用得来。另一家健康险公司则出现了不同的问题，医生们抵制一种使治疗方案更经济的网络应用。他们表示，如果非要使用这种新系统，就必须为某些疾病提供能够维持患者信任的治疗方案，这一点他们认为非常重要。

出现这些问题的企业忽视了大数据规划的第三个要素：调动组织的积极性。正如我们在描述大数据规划的基本要素时所说的，计划的第一步是建立一线主管能够理解的分析模型。这种模型必须和易于使用的决策支持工具（可以称之为制胜工具）相连接，并通过流程让经理们对模型输出运用自身经验进行判断。虽然少数分析方法（例如基本的销售预测）是自动化的，只需要有限的一线员工参与，但大多数分析方法如果没有管理层的支持就不会成功。

上述航空公司重新设计的定价工具的软件界面，仅仅包括主要航线上竞争对手和产能利用率方面10-15种规则驱动的原型。一家零售商的情况与此类似，如果他们的商品价格比竞争对手网站上的价格高，就会出现提醒买家注意的信号，并允许买家自行定价。另一家零售商的经理现在能根据以往的销售数据、天气预报和计划好的特卖活动，用平板电脑预测一天内每小时所需要的店员人数。

创建这种员工易于使用的工具仅仅是第一步。关注有效实施所需的组织能力也非常重要。多数公司认为，95%的大数据投入应该用于数据本身和建模。但是很多经理并没有很强的分析背景，如果不能培养一线经理的能力并进行相关培训，这些投入很可能收不到效果。因此大数据计划的一条基本规律是，数据/建模和培训的投入是一半对一半。

部分投入应该用于培养“双模”经理，他们既懂业务，又深谙如何运

用数据和工具作出更好、更有分析依据的决策。有这样的能力傍身，经理自然盼望有用武之地。企业还应该建立奖励机制，吸引分析能力强的业务领导担任数据工作负责人，并鼓励部门之间传播点子。一家快递公司发现分析型人才散落在各个部门里，于是将他们集中在一起，为全公司提供服务。

计划制定以后，执行就比较容易了：可以按部就班地整合数据、启动试点项目、创建新工具并展开培训。在推动业务价值的清晰愿景下，不太可能遇到资金问题或内部抵制。当然，随着时间的推移，最初的计划到了将来也会有所调整。事实上，大数据和分析的一个主要益处就在于，您现在能学到以前闻所未闻的业务知识。

这可能和战略规划又有着相似之处。在很多组织中，正规的年度“教科书式”战略规划流程已转变为持续性、参与更广泛的动态流程[4]。数据和分析计划太重要了，不可能束之高阁。但这是明天才要面对的问题。现在的状况是，大数据规划尚付之阙如。高管层的行动越快，企业就越有可能从数据中获取真正的竞争优势。

三位作者谨向Toos Daruvala，Amit Garg和David Kang对本文的贡献表示由衷感谢。

Stefan Biesdorf是麦肯锡全球董事，常驻慕尼黑分公司；

David Court是麦肯锡全球资深董事，常驻达拉斯分公司；

Paul Willmott是麦肯锡全球资深董事，常驻伦敦分公司。

1.参阅Dominic Barton和David Court合著的“Making advanced analytics work for you”，Harvard Business Review，2012年10月，第90卷，第10号，第78-83页。

2.一种信息在企业中仅存储一次，以保证其准确性的做法。

3.基于分析客户购买历史的算法，一种预测客户可能购买的下一个产品或服务的模型。

4.参见Sven Smit，Lowell Bryan和Chris Bradley所著“Managing the strategy journey”，mckinsey.com，2012年7月。

激活C级高管：夯实大数据分析

来自领导层的阻力让很多公司的大数据工作停滞不前。新的管理架构、角色和分工是解决这一问题的有效方法。

Brad Brown，David Court，Paul Willmott



问题所在

数据及数据分析方法改变了商业前景，同时也对高管团队提出一系列新的能力要求。

为什么重要

如果没有高层领导的投入，就很难获得捕捉数据分析机遇所需的组织层面的变革。

如何实施

领导力的最大缺口体现在六个方面。在考虑如何填补这些缺口时，需要评估中央数据库和分析资源的重要性，以及BU负责人推动一线变革的能力。然后采取行动，加强现有职能部门或BU负责人的权力，增加新职位以支持他们的工作，或创建诸如首席数据官、首席分析官等新的高管职位。

过去的30年里，为了应对不断变化的商业环境，几乎所有的公司都新增了C级高管职位。在20世纪80年代中期，大多数公司还没有首席财务官（CFO）。随着对资产管理和更透明的投资者关系[1]的要求越来越高，这一职位变得日益重要。而新渠道、新媒体的出现增加了品牌建设和客户管理的复杂性，因此首席营销官（CMO）也变得很有必要。首席战略官（CSOs）加入高管团队则是为了应对日益复杂、快速变化的全球市场带来的挑战。如今，数据及数据分析方法的影响力正在深刻地改变商业的前景，企业高层的数据管理能力需要加强。抓住和数据相关的机会可以增加营收、提高效率，甚至开拓出全新业务。新的需求也随之产生，企业不仅需要在信息基础建设方面投入新的人力物力，还需要升级员工的思维方式和一线培训[2]。事态正日益明朗，如果不增加新的高管力量，很多组织的数据分析大计将难以加速。

新的高管队伍可能来自营销、风控和运营等多个领域，因此C级高管可以通过各种方式参与其中。有时候，解决方法就是增设首席信息官、首席市场官、首席战略官或首席风控官。还有的企业可能需要新增首席数据官、首席技术官或首席分析官来领导卓越分析中心。本文试图明确担任这些高管所面临的主要任务，并提出关键问题，旨在为企业如何构建C级高管团队提供指南。重新设定高管团队的职能，这一工作似乎太过庞杂令人生畏，但鉴于很多和数据相关的机遇具有跨领域属性，如果不这样做的话，很可能意味着损害公司收入或利润的增长，给新的竞争对手拱手开门。

高管的六大数据分析任务

制定并实施大数据及高级分析战略，不仅仅是将数据提供给外部供应商以找出隐藏的趋势，其实还意味着对企业日常的业务经营要进行深入变革。这一变革通常意味着转型，而落实转型对高管团队提出了更高的要求。经验丰富的高管是不可替代的，他们运用自己的知识，消除相关威胁，作出艰难的权衡，在决策权遇到冲突时拿出权威来，并发出管理层致力于创建数据分析文化的信号。根据我们的经验，转型所需的协调行动可以从六个方面入手。在分配职责或创建职位之前，企业领导应对这六方面的情况进行充分了解。

树立新的思维方式

在转型之初，高管团队需要掌握数据分析的相关知识，以理解哪些趋势正在快速成为现实，同时接受这一观念——数据应该成为企业的业务核心。在这样的认识之下，可持续的行为变革才能在组织内形成气候。

“数据分析能够在哪些领域实现业绩的大幅提高？”这个问题很重要，一开始就必须提出来。每个重要的BU和职能部门都应该考虑这一问题，并获得有实权的高层领导的鼎力支持。

一家大型运输公司的领导要求首席战略官负责数据分析工作。为使高管层拓宽思路和掌握解相关知识，首席战略官安排他们访问了几家数据智能应用领域的领先大型企业，然后要求每个职能部门在来年的战略计划中制定数据分析的重点。这一流程设置了和制定实际业务目标相关的重要节点，并引起了BU负责人的重视。没过多久，他们就已经能够公开分享、探讨方案并寻找新的分析机会。这些做法激活了组织的潜能。

制定数据分析战略

和任何新的商机一样，如果没有清晰的战略、良好的运行和成功的对标，数据分析项目将无法实现全部的潜力。很多企业在这方面饱受挫折，原因就是高管团队中没有专人负责制定计划，未能进行充分的讨论或者没有足够的时间来统一安排各项工作重点。一家电信公司的首席执行官非常希望加强数据分析能力，特别是提升挽留客户和定价的洞察力。该公司迅速聘请了一位资深数据分析主管，但全部工作却很快停滞不前。公平地说，分析团队建立了模型，也作了深入分析，完成了应做的工作。但BU的同事在培训中层经理使用新模型时太慢，因为他们没有看到新模型的潜力，所以培训工作自然没有成为他们的战略重点。

和众所周知的战略规划流程相似，实现数据分析潜力需要清晰的计划以确定工作重点，也需要经妥善定义的路径以实现业务目标。制定这样的计划离不开领导层的参与。在北美的一家消费品公司，首席执行官要求网络和数字化运营部负责人（一位拥有丰富数据经验的高管）制定公司的计划，且进一步提出，该计划要和不熟悉大数据的一位BU负责人共同制定。这一合作结合了数据分析专家和经验丰富的一线同事的智慧，确保计划中的数据分析目标聚焦于切实可行、影响深远的业务决策。而且，在和其他高管团队的成员分享项目进度后，两位计划制定人之间的合作方式也成了其他BU制定工作规划的蓝图。

确定什么自己开发，什么需要购买或租借，什么可以租出去

另外一些决策也需要高层领导权威与经验的支持，包括数据加工、建立高级分析模型和工具以提高业绩。这些工作的推进常常伴随着巨大的资源需求。如今市场上已经有很多供应商能够提供核心数据、模型和工具，高管团队要根据自身经验作出自建还是购买的决策：战略的迫切性和可预期的业绩提升是否表明，公司需要内部开发和拥有一套可完全定制的、拥有自主知识产权的数据分析系统？迅速达到规模是否足够重要，以致需要借助供应商的经验和人才来共同承担这一任务？创建强大的数据资产也需要高管团队的参与。例如，要确保收集到有价值的外部数据，可能需要依靠和客户、供应商或价值链上的其他相关方建立高层合作关系。

不同的零售商选择了截然不同的道路，这说明企业领导必须权衡的事项范围很广。一些零售商已经和数据分析公司签了长期合同，内容涵盖一系列广泛的分析需求。一些大型的在线或实体公司则大力投入，以建立深入的内部数据和分析能力。每种选择都反映了战略、财务和组织结构的动态需求，而这些事项不应该交给中层经理来作决定。

确保数据分析能力

几乎在任何一种战略情境下，组织都会需要足够的分析专家在快速变化时发挥作用。当今的数据分析是公开的，经常基于云架构，以快速和用户友好的方式组合内外部数据。公司还需要一支力量强大的统计专家团队来创建预测模型或最佳模型，并对其进行有效的管理。

这些统计专家只有在全球最热门的高级技能人才市场上才能找到。留住这些有价值的员工，让他们和业务部门的负责人进行沟通并发挥真正作用，这是高管团队的一项重要任务，经常需要富有创意的解决方法。例如，一家大型消费公司大数据项目的负责人决定对一个分析部门进行投入，该部门远离公司总部，但是有充足的人才以及数据科学家和工程师偏爱的文化环境。于是，该负责人采取闭环方式，以确保分析团队的每个部门和公司总部的BU团队建立直接联系。

调动相关资源

令企业意外的是，为了建立新的决策支持工具并帮助一线经理使用先进的分析模型，管理层常常需要投入无穷的精力，才能调配众多职能部门和业务部门的人力和资金。通过数据分析清除推动决策的体制障碍时，充分授权的高管人员至关重要。成功的关键在于将不同部门的经理团结起来进行变革，鼓励IT专家、业务专家、分析专家和培训专家统一行动。如果企业的管理层没有作出承诺，失败的几率会很高。

例如，在另一家运输公司中，产品部中层经理的任务是找到数据分析机会并加以推进。当数据小组不能按时或按可用格式交付数据时，数据分析经理往往非常沮丧。当需要将分析结果嵌入定制工具时，紧急请求却占用了日常预算和计划中的流程，这让数据分析经理更加沮丧了。于是，加快数据分析的任务转交给了负责市场和销售的高管，由他召集了包括数据库经理、分析师和软件工程师在内的跨职能团队。该团队轮流展开工作，从分析启动到实施阶段花了6-8周时间。通过这种快速的调配，该高管才负责了几个月，公司就已经完成了几个重点的数据分析项目。

培养一线能力

由统计学家和科学家精密设计的数据分析解决方案必须以简单易用和吸引人的方式嵌入一线人员的工具，让经理和一线员工在日常工作中乐于使用。切勿忽视数据分析技术的部署范围和方法，包括正式培训、在职辅导和清晰定义的指标。根据我们的经验，很多公司将90%的资金用于建立模型，仅有10%投入到一线的使用。事实上，后者合理的投入比例应该接近一半。

但是在很多情况下，高管团队中没有专人负责持续进行基层的变革。由于高管层没能承担应有的责任，也缺乏积极性。一家金融服务公司虽然多次在分析项目上进行投入，最终都因为缺少培训和接受度不高导致劳而无功。于是公司领导让业务部门一把手负起责任，为经理和最终用户提供持续培训，积极推动分析工具的不断改进，并通过新的指标追踪工具的使用情况。由于持续应用分析工具，转型工作终于取得了预期的成果。

将领导力用在刀刃上

当评估这些挑战时，大多数企业会承认扩容高管数量有必要。但这并没有回答新职位应该如何架构，如何勾勒新的权力关系等重要问题。正如下面我们所介绍的，经验显示，企业应该集中领导其数据分析策略和人才库，甚至建立正式的卓越数据分析中心。但是一线活动（调配资源、培养能力）需要在BU和职能部门层面进行。其原因有二。首先，使用数据分析提高营收和效率的重点对于每项业务是不一样的。第二个同样重要的原因是，当一线变革与核心运营及管理重点相结合，并通过清晰的指标和目标予以强化时，企业才能够最有效地推动这一变革。

不少企业对调动一线的责任交给BU的呼声很高，但是除此之外，对企业在哪里以及如何增加领导职位没有统一的方法。由于数据分析应用相对来说还不够成熟，这种情况也在意料之中。但是企业领导在评估各自的选项时不应盲目行动。根据我们的经验，领导人应督促自己回答下面三个关键问题。

（1）是否所有BU使用共同的客户关系管理或运营管理中央数据库？

（2）在内部建立大量分析资源以留住人才并建立专属的资产和优势，是不是必不可少的？

（3）在每个BU中，目前的职能负责人能否应对变革管理的挑战？企业是否应该安排高管专门负责数据分析的变革工作？

我们将列举不同企业解决上述问题的不同方法，以阐述这些问题的重要性。

当中央数据资产成为关键

在很多消费者服务企业，利用数据分析需要合并来自多种业务或渠道的交易数据。这一方法让这些公司能够作出市场判断，例如消费者如何使用网站，或如何在线上和线下购物之间取舍。这些公司通常已经拥有（或者正在建立）新的中央数据库或数据环境，以及相应的数据管理能力。此外，还经常需要解决新问题。例如，如何在获取数据的同时保护客户隐私，或确保关键客户不会受到不必要的骚扰。

在这种情况下，增加首席信息官的职责，让他带领团队发展数据分析策略和培养人才，是一种常见的做法。在运营方面，首席信息官负责开发数据和构建分析基础架构，并推动BU进行变革以实现数据潜力。

例如，在一家多元业务的消费者服务企业，董事会及高管团队认识到，如果企业能够利用多渠道数据库来充分把握各个BU的数据分析机会，就可能实现业绩的大幅提升。意识到中央数据库在日常工作中的重要地位，管理团队于是指派首席信息官负责这项工作，并制定数据和数据分析策略。

公司领导认识到，每个BU必然有其数据分析重点，比如加强产品促销或者优化库存水平。另外，来自不同团队的经理将相关市场判断运用到各个BU。管理层认为，在这样的情况下，从公司总部层面管理数据分析工作及一线培训将是一个错误，于是决定让首席信息官和BU负责人合作，和他们一起分担相关责任。

目前，首席信息官主要着手两个关键项目。第一个项目是建立一套新的基础架构，将公司的多渠道交易数据和外部的社交媒体及竞争对手信息整合起来，并通过易于使用的用户界面，将分析结果交付给业务单元。第二个项目是建设数据分析能力，这个任务可以分配给不同的BU，并对其进行集中管理。至少在未来几年，在项目达到足够规模之前是这样。

分析团队的负责人是一位向首席信息官汇报的资深高管，他为管理层提供了新的核心能力。与此同时，BU的领导制定数据分析重点，培养一线经理的技能，让他们能够使用新的模型开展工作，比如，重新分配各个媒体渠道的费用。

当真正的内部分析能力成为业绩驱动机

第二种方法和我们刚才提到的集中化有关，但是特别包括了那些决定自建而不是外包关键高级分析能力的公司。作出这一决定后，组织经常会集中化部署相关能力，使其成为为各BU创造价值的公共平台。

在一家面向消费者的公司，分析能力和领导力过去集中在财务和风控团队，它们曾经负责创造主要的和数据有关的价值。当公司开始采取较为激进的数据分析策略时，首席财务官负责了几个项目，包括制定基本策略，监督核心风控分析工具是自建还是购买的决定，调动职能分析团队内部的资源，以及建设相关能力。

但是，在作出这些关于分析的主要决策后，首席执行官和首席财务官很快意识到，为了让分析团队获得更高质量的数据，加强变革力度并重新打造各BU的某些流程，还需要大量的辅助工作。为此，公司在首席财务官之下设立了首席数据官这一新的职位，负责主动管理信息，包括和业务经理合作，找出那些甚至还没有察觉到的内外部数据。交付后的数据可进行分析，并由建模专家迅速应用到所需的项目中。重要的是，数据应不断保持更新以进行新的尝试和更广泛的应用。很多公司可能都会需要这样的高管来支持BU负责人，因为他们能够找出数据型优势的来源，建立分析重点，并尽力加速一线的应用。

当BU内的管理规模和复杂性非常显著时

无论数据分析工作是否进行集中管理，多数任务都会落在BU的业务负责人或职能负责人身上。BU层面的一个核心问题，是增加新的职位，还是让主要的职能负责人（比如首席市场官或运营负责人）承担更多责任，虽然他们原来的工作量可能已经很大。

在对公司策略进行了全面审视之后，一家大型金融服务公司发现，如果大力发展数据分析，某个BU就可以获取显著的竞争优势。为了坚决推动这一策略，公司聘用了一位首席分析官，向BU总裁汇报，并通过新建的卓越中心管理内部顾问、分析建模师和软件程序员。

这样的方法为组织架构带来了重要的变化，促进了BU的数据转型工作。首席分析官作为高管团队之一，能够推动一系列广泛的决策，包括制定分析策略和定义一线经理的责任。由于卓越中心横跨多个领域，首席分析官能够迅速调动数据分析和软件编程资源，加快建立一线工具。与此同时，从BU内着手相关工作，能够让他深入了解问题所在，包括工作的重点、方式和持续不断的挑战。这样他就可以更加敏锐地判断需要开发哪些工具，更加清晰地了解培训项目需要培养的能力。BU负责人和首席分析官之间的日常互动使他们能够保持对数据分析及其实施进度的关注。

这一做法取得成效之后，公司又进一步设立了首席数据官。他向首席信息官汇报，并在日常工作中和首席分析官密切合作，推动数据和新的分析工具的结合，以加速一线的变革。

对致力于挖掘数据分析潜力的公司来说，无论最终的解决方法是什么，领导力的问题都已浮出水面。对于有的公司比如刚才举例的消费型公司，现有的高管团队需要增加工作量，承担更多的管理责任，并争取高管层的更大支持。对于另外一些公司，比如我们也研究过的金融服务公司，新设一个或多个高级职位来推动数据分析工作，将是最好的解决之道。

不管是何种类型的公司，高管团队（很可能也包括董事会成员）都应更好地理解确保数据分析工作成功所需的投入规模，在对现有职能管理范围和能力进行评估后敏锐洞察组织的核心价值来源，以调整现有的结构。这些工作都不轻松，却能护航数据分析成长为企业新的增长点。

三位作者谨向Matthew Ariker，Amit Garg，Joshua Goff，

Lori Sherer和Isaac Townsend对本文的贡献深表谢意。

Brad Brown是麦肯锡全球资深董事，常驻纽约分公司；

David Court是麦肯锡全球资深董事，常驻达拉斯分公司；

Paul Willmott是麦肯锡全球资深董事，常驻伦敦分公司。

1.要更多了解首席财务官一职的故事，请参考Dirk Zorn所著“Here a chief，there a chief：The rise of the CFO in the America firm”，“American Sociological Review”，2004年，第69卷，第3号，第345-64页。

2.参考Dominic Barton和David Court合著“Making advanced analytics work for you”，“Harvard Business Review”，2012年，第90卷，第10号，第79-83页；以及David Court对Frank Comes的访谈“Putting big data and analytics to work”，2012年9月，mckinsey.com.

构建数据驱动战略：三大关键

Dominic Barton，David Court

高管应专注于有针对性的数据收集、模型构建和文化转型。

大数据及数据分析已经上升到公司的首要议程。它们将共同转变企业的经营方式并实现类似于20世纪90年代那样的绩效提升（当时企业纷纷重新设计了核心流程）。当数据驱动战略占据主动时，大数据及数据分析的重要性也将在差异化竞争中不断提高。

通过与来自六大数据密集型行业中的数十家公司的合作，我们发现，公司充分利用数据和分析方法需要三种相互辅助的能力。第一，能够鉴别、结合及管理多种数据源。第二，为了预测和优化成果，要有构建高级分析模型的能力。第三，也是最为关键的，为了确保数据和模型能够真正生成更好的决策，管理层必须具备推动体制转变的能力。巩固这些能力的两个重点是：在对如何使用数据和分析方法开展竞争方面制定明确的战略，以及部署合理的技术架构和相关性能。

同样重要的是，企业要对预期业务影响有一个清晰的愿景，并且该愿景必须能够提出数据收集、模型构建和文化转型的一揽子方法。这样做能帮助你避开那些通常一上来就问数据能为你做什么的陷阱。领导者应当投入足够的时间和精力，以保证各部门的经理一致支持这项任务。

1选择合适的数据

过去几年来，数据和建模领域发生了巨大的变化。信息海量膨胀的同时，通过联合各项数据来扩展洞察的机会也越来越多。更多更好的数据能够使公司更全面、更精细化地审视商业环境。此种前所未有的洞察力有效改善了运营水平、顾客体验和公司战略。这就要求企业从以下两个方面入手。

创造性地收集数据

通常，公司掌握那些可以用来解决业务问题的数据，但经理却不知道该如何用它作出关键性决定。例如，工厂及客服部门每日或每小时都有即时更新的相关数据，但运营经理往往无法捕捉其潜在价值。领导者可以通过对问题和机遇进行细化，以此推动经理们以更加全面的眼光审视数据。

经理也需要创造性地看待外部和新的数据源的潜力。社交媒体以会话、图片和视频的形式产生非传统、非结构化的TB级数据，此外还有来自传感器、监控过程的数据流，以及从本地人口统计到天气预报无所不包的各种外部数据源。激发对数据潜力更广泛思考的一个方法是回答这个问题："我们可以利用掌握的数据作出哪些决策？"

获得必要的IT支持

传统的IT架构可能会阻碍数据收集、存储和分析的新模式。而管理非结构化数据通常已超出了传统的IT能力。彻底解决这些问题一般需要数年时间。然而，商业领袖们可以寻求首席信息官的支持，按照优先级来满足短期内的大数据需求。这意味着需要快速识别和获取最重要的数据用于分析，然后增加一个清理操作以同步、合并重叠的数据并补救缺失的信息。

2构建模型以预测和优化业务成果

数据是必不可少的，但是绩效提升、竞争优势来自可以让管理层预测和优化成果的分析模型。更重要的是，构建模型的最有效途径通常并不始于数据本身，而是从发现商业机会并判断该模型将如何提升业绩起步。我们发现，虽然传统的基于实际数据关系的模型更易于管理层理解，但这种假设引导型的建模方法可以快速获得成果。

请记住，任何建模工作都有相应风险。先进的统计方法无疑能构建更好的模型，但有时统计专家们设计的模型太过复杂，不适于实际应用，也许还会耗尽企业的大部分能力。领导者需要不断地追问："什么是可以提高绩效的最简单模型？"

3提升企业的数据分析能力

高管们向我们坦言，最担心的是经理不理解或者不相信基于大数据的模型，所以并不使用它们。

由于现有的组织文化和能力与数据驱动新策略不相匹配而导致问题的出现，这其实很常见。新方法或者无法与现有决策方式相匹配，或者不能为实现企业目标勾勒清晰蓝图。许多分析工具看上去只是为专家建构模型而设，而不是为第一线的员工服务。而且很少有经理对模型有足够的兴趣并推广其使用——对于想要在内部推行新方法的公司来说，这是一个致命伤。关键在于，使用大数据需要深思熟虑的组织层面改革，从三方面入手采取行动可实现目的。

研发与业务息息相关并可投入使用的分析工具

很多大数据和数据分析的初步使用之所以失败，是因为不能与日常工作流程和进行决策的常规做法保持同步。模型设计者需要了解经理作出的各种类型的业务判断，以使其行动与公司的整体目标保持一致。与一线经理的对话将确保数据分析及相应工具能够完善现有的决策流程，从而使公司在各方面作出权衡。

在一线使用的简单工具中植入数据分析

经理需要简单明了的方法，便于日常使用新模型和新算法。当然，加强营销、进行风险管理和运营需要TB级数据和复杂模型。关键是要将统计专家和软件开发者与经理区分开来。目标是，为一线经理提供直观的工具和界面以帮助他们更好地工作。

开发利用大数据的能力

即便有了简单和便于使用的模型，大部分组织仍需提高其数据分析方法和知识水平。为了使分析成为日常运作的一部分，经理应当以此为中心去解决问题和发现机遇。依据公司的目标和预期的时间要求，需要采取相应的举措。调整企业文化和思维方式通常需要多管齐下，包括培训、领导者的榜样作用、激励和指标。例如，成年学习者通常能从“现场型讨论”中受益，通过现实工作的分析思考，从实践中学习。

根据我们的经验，高管们应当现在就行动起来，积极使用大数据和数据分析。但是与其推行大规模变革，不如专注于有针对性的数据收集、模型构建和文化转型。这些举措有助于企业保持灵活性。这很有必要，因为信息本身（包括管理和分析信息的技术）也将不断发展和变

化，新的机会将从中产生。随着企业不甘落后地学习使用大数据的核心技术，构建卓越的数据能力将成为压倒一切的竞争力资产。

Dominic Barton（鲍达民）是麦肯锡董事长兼全球总裁，常驻伦敦分公司；

David Court是麦肯锡全球资深董事，常驻达拉斯分公司，他也是麦肯锡高级分析业务负责人。

揭开大数据神秘面纱：以本土保险业为例

石磊，陈蕾，谢英卿

积累海量交易数据、配备强大精算团队的保险企业拥有揭开大数据神秘面纱的先天优势。

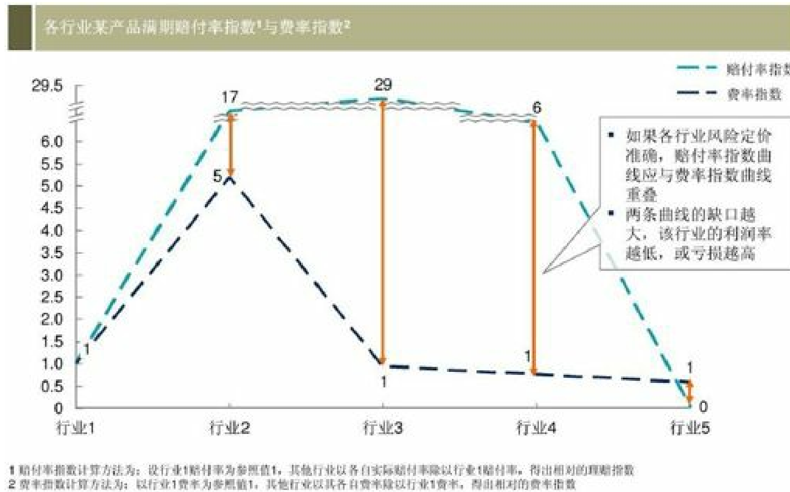
大数据时代来了。但大数据到底要怎么做，多数企业似乎还是懵懵懂懂，不知从何入手。以我们服务的保险企业为例，其实，对积累海量交易数据、配备强大精算团队的保险企业来说，拥有揭开大数据神秘面纱的先天优势。

我们发现，不少本土保险企业坐在闲置的数据"金矿"上，尚未善加利用。例如，承保和理赔两个IT系统的数据，并未能够有效地按客户维度进行整合。从理赔数据中分析得出的各行业的实际风险，也未能有效反馈到承保定价政策上。如右图所示，于是，制定定价政策时对部分行业的风险预期，严重偏离实际风险，导致企业利润低下，甚至亏损。

因此，对本土保险企业而言，从内部数据整合分析开始，逐步增加外部数据的使用，不失为建立"大数据"核心竞争力的有效路径。



图　通过各行业某产品赔付率指数曲线与费率指数曲线的对比分析，可以实现更精准的风险定价



石磊是麦肯锡全球资深董事，常驻上海分公司；

陈蕾是麦肯锡全球副董事，常驻北京分公司；

谢英卿是麦肯锡高级分析员，常驻上海分公司。

聚焦国企转型重组

转型重组扭亏增盈：着力打造中国企业升级版

转型重组既是企业实现产业升级、优化管理运营的有效途径，更是转变思想、提升能力、选拔人才的难得契机。

徐浩洵，王炬，王平，孙俊信



困境

当前中国基础行业经济效益普遍下滑，“严冬期”或将到来。

解决

以市场为导向、以转型重组为手段，是高效、彻底解决这一结构性问题的重要途径。

转型重组

指企业结合市场环境和长期发展战略，在充分掌握自身资产价值的基础上，综合运用资产重组、业务布局优化、管理运营提升等手段，短期迅速扭亏为盈，长期从根本上提升资产质量，增强价值创造能力的一套系统工作。

麦肯锡“七部曲”

1.“投资视角”、还原市场
2.洞悉行业、把握趋势
3.长短平衡、持续发展
4.系统分析、全盘规划
5.盘活资产、“存量换增量”
6.聚焦速赢、快速推行
7.理念转变、机制调整
麦肯锡与企业合作实施重组转型的三种常见模式请见图1。

图1　麦肯锡与企业合作实施重组转型的三种常见模式

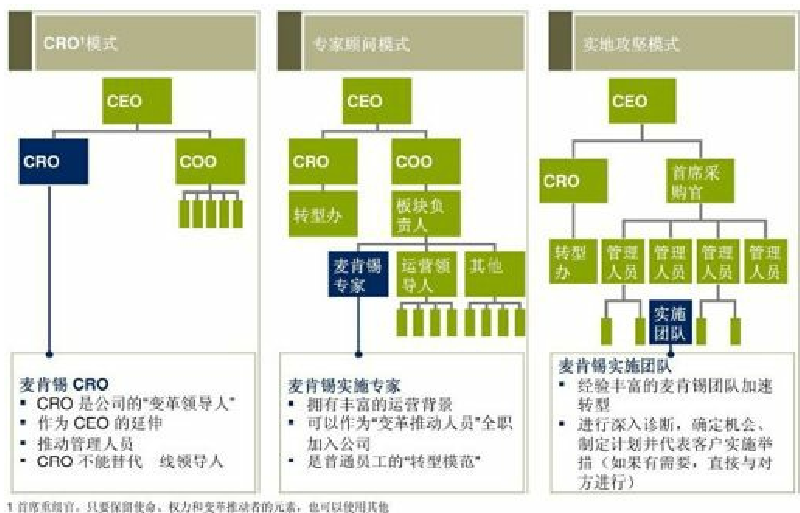
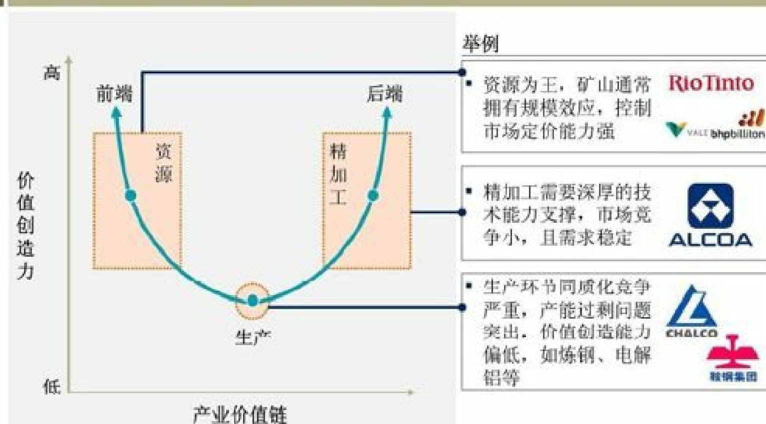


图2　诸多传统企业的产业结构存在欠缺，处于“微笑曲线”底部，价值创造能力差



转型重组对于中国企业的必要性和紧迫性

受全球经济危机和欧洲债务危机的持续影响，近年来全球经济波动较大，整体增速明显放缓。众多中国企业在本轮波动中遭受重创，尤其是基础行业，如能源、基础材料、工业制造、航运物流等业绩普遍下滑。前景亦不容乐观，“严冬期”或将到来，中国企业将经受更为严酷的挑战和磨炼。

首先，企业增长模式和经营方式还较为粗放，在中国经济结构转型的大背景下，企业效益来源很难再靠政府的大规模投资。当前，消费正逐步取代投资成为中国经济增长最重要的内生动力。对于企业，尤其是国有企业而言，很难再靠政府的大规模投资实现效益。

其次，内需不稳定，产能过剩，同质化竞争严重，对市场变化的应对能力较弱。这些很难在短期内彻底改变，漫长的“严冬期”即将到来。

以氧化铝、电解铝行业为例，全球范围内长期、严重的产能过剩改变了定价机制——2012年氧化铝平均价格低于边际生产商现金成本约25%，造成全球70%以上的生产企业现金亏损。电解铝方面，2012年平均铝价同样低于边际生产商现金成本约25%，全球约半数生产企业现金亏损。类似情况在煤炭、钢铁、基础化工品等行业轮番上演。

再次，艰难的市场环境使得企业的结构性矛盾愈发突出，转型重组势在必行。

近年来严峻的市场环境不断暴露和放大了企业的弊病，特别是结构性问题，与优秀企业之间的业绩差距也更为明显。仍以铝行业为例，中国整体缺乏优质铝土矿资源，能源成本相对澳洲、中东、东南亚国家显著偏高，因此超过70%的中国氧化铝和电解铝产能处于全球成本曲线的第三、四分位，整体结构性劣势相当突出。目前不具备资源、能源优势

的氧化铝企业平均亏损幅度达到了15%-20%（见图2）。

最后，以企业转型重组为重点的新一轮国内企业改革工作正全面推进，及早行动可赢得先机。

为增强整体竞争力、抵御长期的市场低迷，部分行业领军企业已陆续开展新一轮整合和重组工作。国资委也多次强调要着力推进针对国有企业的并购重组和转型升级，明确提出国有企业利润增长10%以上的目标，并对重点亏损企业下派工作组进行干预以促进其转型重组。

综上所述，国际和国内经济难以在短期内快速反弹，基础性行业将面临漫长“严冬期”的考验。中国企业若不能从根本上彻底解决结构、管理和运营等一系列问题，不但不能顺利“过冬”，与世界一流企业之间的差距也会拉大。因此，打破既有、推陈出新，一场“从定位到结构、从管理到运营、从业绩到文化”的改革势在必行。

转型重组三大常见误区

误区1　“重组只是财务工作，就是在账面上转移资产”

麦肯锡认为，企业转型重组是一项系统性工程，涉及企业的各个层面和条线，干预手段相应非常多样化。如布局优化、投资优化、管理运营提升等，而财务重组仅仅是手段之一。

误区2　“扭亏就是停止新投资”

为快速止住“出血点”，某些企业选择了全面放弃新投资。麦肯锡认为，“短期止血”应与“长期造血”相结合，全面放弃投资很有可能错失中长期发展机遇，以此换取短期扭亏实不可取。

误区3　“国有企业社会责任大，局限多、束缚了手脚”

麦肯锡深刻理解中国国企所肩负的重大社会责任。即便如此，仍然有很大空间可以作为。而且，如果不解决根本性的结构问题，在变幻莫测的市场环境下，不可避免将面临更严重的危机。

麦肯锡转型重组“七部曲”

麦肯锡认为，转型重组是指企业结合市场环境和长期发展战略，在充分掌握自身资产价值的基础上，综合运用资产重组、业务布局优化、管理运营提升等手段，短期迅速扭亏为盈，长期从根本上提升资产质量，增强价值创造能力的一套系统工作。以下是我们基于多年的转型重组实践总结的七条策略，这就是麦肯锡转型重组“七部曲”。

第一部“投资视角”，还原市场即

“摸清家底”，客观、公正地判断各项业务和资产最为真实的价值创造能力，是所有转型重组工作的基础。要做到这一步，应掌握两个要点。第一个是“投资视角”，即从中立的财务投资者的角度，客观、公正地评估下属各项业务和资产的优劣，明确哪部分业务是创造价值的，哪部分是有损价值的。第二个要点是“还原市场”，企业子公司之间多存在内部定价，导致部分业务盈利虚高，同时子公司和集团之间的关联交易、价值转移也常常并不遵照市场价格，因此资产价值并不真实。我们要做的工作，即在剔除所有非市场化的交易之后，还原各项资产最为真实的竞争能力。更为重要的是，以各资产“还原市场”之后的真实竞争力为基础，才能讨论企业往前走需要采取的转型手段。

第二部洞悉行业，把握趋势

仅仅了解各项资产当前的“价值创造能力”是不够的，还需要准确预测和把握行业未来的发展态势，对不同资产的中长期价值作出准确判断，并在此基础上制定有针对性的转型方案。

以能源行业的一项重要技术突破为例。近年来，美国页岩气和轻质致密油（LTO）开采迅速实现商业化，这一突破直接影响到全球基础化工行业的格局。乙烷是重要的化工基础原材料，也是页岩气分离后的主要产物。页岩气大规模开采后，乙烷供应充足且价格低廉。因此，美国国内制乙烯的原材料已经从石脑油转向更具成本优势的乙烷，美国化工企业纷纷启动建设基于乙烷的石化裂解产能，进而占据全球乙烯市场绝对的成本优势。而在中国，页岩气资源短期内尚无法实现低成本大量生产，高成本进口石脑油仍会是中国裂解乙烯的主要原材料，相关企业必将受到美国进口乙烯的猛烈冲击。中国化工企业应重新审视现有石脑油裂解制乙烯产能的价值创造能力，并尽快考虑如何在全球范围内锁定具有成本优势的原料（乙烷）以建立长期竞争优势，以及石脑油下游副产

品供应减弱的趋势所带来的相关新契机。

第三部长短平衡，持续发展

转型重组要从当前的运营状况入手，但设定目标与制定计划时要以发展的眼光看问题。企业即使运营现状较差甚至亏损，也不应全面放弃对未来的投资。评估资产与投资时，不仅要考虑短期投入的资金，也要考虑未来能够创造的价值，力求实现“短期止血”与“长期造血”的有机结合。

以某大型基础材料企业为例，该企业已连续亏损3年，其几大业务板块的结构性优势均不明显。而一笔战略性投资的铁矿石项目由于近期市场供过于求、价格大幅下挫，以及每年庞大的资本支出而濒临终止。然而我们给出了坚持投资的建议。我们发现，虽然铁矿石市场近期产能过剩，价格相比历史高位已下降超过35%，但随着印度等新兴市场的需求拉动以及现有铁矿山的自然衰减，2015年后铁矿石供求关系将趋于平衡，市场需要源源不断的新产能。更为重要的是，铁矿石全球成本曲线相当陡峭，即使相同的市场价格不同项目的获利空间也可以相差数倍，而该项目具有显著的成本优势，每年可为集团贡献超过50亿元人民币的净利润。因此，我们建议该集团坚持向此项目倾斜资源，作为“长期造血”重点项目确保其顺利建设和投产（见图3）。

图3　虽然短期内A矿石市场会出现供过于求，但长期而言X项目的成本优势在供需平衡的市场内将持续创造价值



值得注意的是，困难时期为“长期造血”的投资需要格外谨慎。在此，我们与某客户共同制定的新项目“五个坚决不投”原则可供参考：

（1）不符合公司战略发展重点、不在战略规划之内的项目；

（2）内部收益率达不到10%的项目；

（3）存在巨大风险和不确定性的项目；

（4）超出企业承受能力的项目；

（5）低端、低质、低水平重复建设的项目。

第四部系统分析，全盘规划

企业转型重组是一项系统工程，单纯在“点”上的生产改善无法使企业彻底解决问题。麦肯锡倡导端到端的价值链转型，帮助企业系统、全盘考虑“产、供、销、贸易、投资”等各个条线的相互作用，全面提升业绩。全盘规划也需要企业掌舵者能时时刻刻进行逻辑严密的系统性思考，并“打通”组织内部地域间、业务条线间的壁垒，进行全面部署。

以矿业及冶炼行业为例，传统运营改善往往集中于生产领域（效率和能耗）的优化，而目前矿业及冶炼公司的挑战大多来自资源保障不足、市场需求疲软以及价格波动的多重风险，单纯在“点”上的生产改善难以彻底扭转局面。麦肯锡倡导端到端的价值链运营转型，系统化、全盘考虑企业运营的各个条线，从四个方面帮助矿业及冶炼企业提升业绩表现（见图4）。

图4　端到端全价值转型以企业整体价值最大化为目标



第五部发散思维，盘活资产

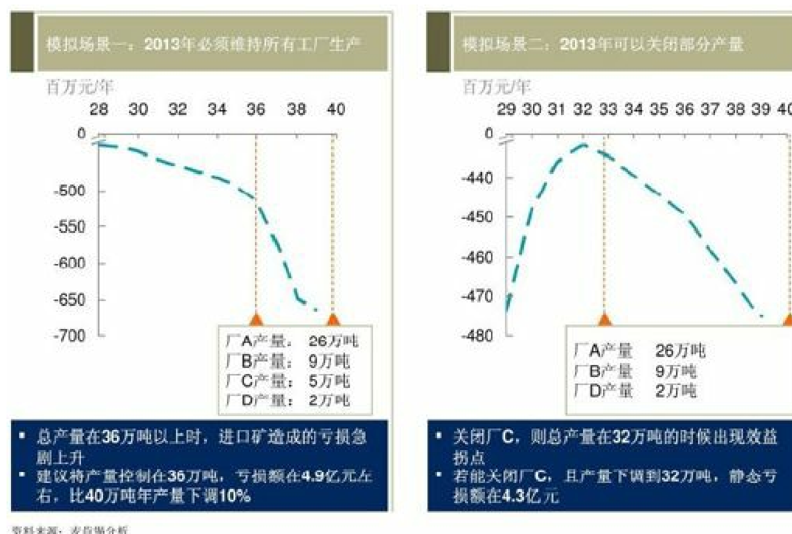
除了常规的运营转型、财务重组，应适时发散思维，运用更为灵活的手段盘活已有资源。在外部投资锐减、市场竞争加剧的环境下，如何更充分运用企业已有资源创造新的增长点是不容忽视的一个手段。在此，我们列举三种思路。

第一，“存量换增量”。运营不善的非核心主业是企业的包袱，可通过引入专业合作方共同运营的方法，为企业创造额外价值。

第二，调整资产发展模式。对于价值贡献较低的资产，应寻找创新模式盘活，挖掘新增长点。

第三，“减停产”。国有企业向来对减、停产顾虑重重，也没有较为清晰的标准来判断何时启用。引入“生产成本曲线”和“边际贡献”的概念可以清晰地判断各生产单元的盈利贡献，作出准确的减、停产决策（见图5）。

图5　根据掌握的资源以及市场预期，设计企业最合理的经济产量，避免盲目生产造成的巨大损失——以冶煤企业为例



各生产单元由于工艺、原材料采购价格差异，需要全面掌握“生产成本曲线”，即各生产成本从低到高的排列。在预计市场平均价格高出生产成本时，会出现“现金亏损”的情况，即“负边际贡献”——每单位生产都会加剧亏损。如果全部产能均高于市场均价，全面停产是明智之举。但是国有企业减停产并不能大规模解聘员工，薪酬压力将继续存在。在企业部分产能的成本高于市场均价时，调整产量到“边际贡献”为零处可以保证最大的价值创造能力。

第六部聚焦速赢，率先推进

在系统筹划全局的同时，还必须有所侧重，优先聚焦于易实施、见效快、影响大的“速赢举措”作为转型切入点。这将带来两大好处：其一，并非所有的举措都同等重要，抓住几个核心举措往往就可以取得主要的转型成效；其二，能够在转型之初提振士气，建立员工信心。

根据经验，虽然转型重组的举措涵盖各个业务条线，速赢举措却相对集中。生产型基础行业通常有降低能效和优化采购两种。例如，我们帮助某企业全面推进运营转型，预计全年可扭亏约30亿元——其中能耗和采购约占总潜力的2/3，是最显著的改善杠杆。

第七部理念转变，机制调整

转型重组不仅意味着企业的结构优化和运营提升，也要求将“以市场

为导向、向管理要效益”理念深深植入企业文化。可以说，转型重组也是一场企业文化与管理革命，将彻底改变企业DNA。要想转型重组成功，理念文化变革、组织支撑、能力建设和创新激励机制皆不可或缺。

首先，从认识上接受并高度重视。很多中国企业亟须借助转型重组营造内部“危机感”，在全员思想上实现“颠覆性”转变。需把握两个关键点：①获得一把手的全力支持，并在组织内部从上到下宣贯“应该变、必须变”的转型重组决心；②骨干员工做到不受企业固有文化和体制的束缚。实践表明，自身员工很难放开手脚，企业通常需要借助强大外力推动理念转变工作的完成。

其次，需搭建强大的组织支撑。通常需设立转型重组项目管理办公室（PMO），由核心领导亲自挂帅。国外企业往往设立CRO（首席重组官）全面负责转型重组。内部各部门需要甄选“变革带头人”，负责具体举措的实施推进，力求在日常工作体系之外，利用企业核心人才搭建出一套专门的组织来推动变革。

第三，对企业能力的要求非常高，也非常全面。转型重组需要对于复杂项目的管理与驾驭能力、高效的跨部门和职能条线的协调能力、具体转型举措的技术能力（如能效项目、优化采购等）、管理第三方（如：财务顾问公司、法务顾问公司等）和政府关系协调能力等。能力的建设需要先行聚焦领导层和各部门、业务条线的“变革带头人”进行全方位培训，再由“变革带头人”通过“传、帮、带”模式将能力建设渗透到基层员工当中。

最后，需要合理配套业绩管理和激励机制。企业可借此契机推动业绩管理方式和激励机制的“市场化”，充分激发员工投入到转型重组工作中去。常见的“市场化”创新有快速升迁路径、更激进的绩效提成/底薪比例，与转型重组结果相关联的激励模式等。

转型重组既是企业实现产业升级、优化管理运营的有效途径，更是转变思想、提升能力、选拔人才的难得契机。

成功案例：中国某大型化工企业

该企业在艰难的市场环境下展开了全面转型，从生产、经营与资产等三方面入手提升综合运营能力。该企业始建于1966年，是国内主要石化公司下属五大炼化企业之一。由于2012-2013年市场需求疲软、整体产品价格走低，导致明显的亏损。其产品线为成品油和石油化工下游产品。在成品油方面，国内新价格机制开始执行，市场资源量增加，竞争逐渐激烈；在石油化工品方面，需求逐渐出现结构性变化，而企业尚未作出对应调整。

自2012年上半年起，该公司全面推行转型重组工作，明确短期内通

过全员参与、强化管理、厉行节约来降本增效，争取尽早扭亏为盈。具体的转型重组工作分战略与运营双线推进，运营工作又细分为生产、经营和资产三部分。

■战略发展规划：针对市场和政策进行分析，制定清晰的“十二五”和“十三五”中期发展目标，明确炼油、乙烯、芳烃等各主要产品线新增产能的发展速度；结合市场出现产品结构性需求变化，分析产品未来的边际贡献率，系统性优化装置和产品结构调整的方向，依预期市场需求调整乙烯、丙烯、碳四、芳烃和氯碱产品链。

■精益化生产：一方面对标国内行业标兵，通过加强管理、向员工宣贯等手段降低物耗、能耗，同时积极探索新的手段进一步突破能耗与物耗的理论极限，如以煤制氢替代天然气制氢降低成本、炼油厂在生产过程中要加大对轻烃的回收和利用力度、炼油渣油加工要由脱碳向深度加氢方向转移等；另一方面对原辅材料采购供应环节挖潜增效，如原油采购利用国际原油价格下滑的机遇，发挥采购降本的优势，在原煤采购上跨行业对标区域内电力企业的最佳实践。

■经营提升：主要通过与业内领先企业对标分析销售能力的差距，重启与客户的产品价格谈判，提升重点产品的关键区域内的销售价格。

■资产增效：管理费用厉行节约；人工费用不控制，但加大与绩效挂钩的比例，优化分配机制；全力清讨欠款，提高资金利用效率。

该企业为辅助转型重组匹配了全面的组织保障，设立领导小组，由一把手亲自带队全盘推动扭亏、整体管理转型重组工作，并配置由企业分管副总负责的生产组、经营组和资产组，分别推进三条运营转型业务条线。从上到下的理念宣导的项目也于转型之初启动。

转型重组中运营提升效果显著，而且见效迅速。比如，通过优化各种原料的加工去向，在2013年中期实现吨乙烯原料成本环比降低1100多元；通过降低市场效益差的产品，提升效益高的产品，预计每月增收5000多万元。

四位作者谨向杨柳对本文的贡献深表感谢。

徐浩洵是麦肯锡全球资深董事，常驻上海分公司；

王炬是麦肯锡全球资深董事，常驻上海分公司；

王平是麦肯锡全球董事，常驻香港分公司；

孙俊信是麦肯锡全球董事，常驻香港分公司；

聚焦中国零售银行

转型中的中国零售银行业

中国零售银行正在成为亚洲市场中的急先锋，然而，要抓住这个高成长性市场的机遇并非易事。

林国沣，方溪源，刘可


WELCOME TO
INTERNET BANKING
PERSONAL ID
YOUR PASSWORD
ENTER

要点：

■在利率市场化的大势所趋和“跑马圈地”的惯性思维作用下，中国零售银行业的资金成本在过去三年中水涨船高。

■未来十年中，这一困局将持续困扰零售银行，导致客户资产收益率从2012到2020年下降高达约80个基点。

■严峻的市场环境要求银行进行根本的转型，从交易银行/财富管理和消费信贷/中小企业信贷等高潜力业务中获得盈利。

■要成功完成转型，中国的零售银行必须处理好转型的八大核心要素，包括战略路径和愿景、业务体系和平台、组织架构和考核、团队能力、资源投入和企业文化。

■只有以客户为导向、具备差异化竞争能力和卓越的组织执行力的新一代银行，才能成为中国零售银行业下个十年的赢家。

自从麦肯锡于2012年3月发布报告《中国零售银行业的新纪元》以来，我们与本土的零售银行从业者就这些趋势和话题进行了广泛交流。本文将阐述这些趋势在中国市场的发展动态，以及如何更好地把握这些趋势，解决银行所面临的关键问题。

资金成本高企困局

中国零售银行业最为显著的变化体现在资金成本的持续上升和揽储大战的不断升级。15家上市银行的2013年半年报显示，在央行基准存款利率稳中有降的情况下，银行的平均存款成本自2010年以来大幅上涨了超过70个基点，由2010年的1.38%上升到了2013年上半年的2.11%。同时，体现市场实际利率水平的中短期银行理财产品利率，由2010年的约2.5%上升到了2013年上半年的约4.3%。更有甚者，迫于季末时点储蓄的考核压力，各家银行可谓八仙过海，各显神通，6月末和12月末的隔夜储蓄的实际资金成本已经高达超过50个基点。

出现这样资金面紧张的市场格局，一方面说明利率市场化的变革是大势所趋，不可逆转，另一方面说明零售银行"跑马圈地"、一味扩大业务规模的惯性思维仍然在延续。

从国际主流市场的金融改革历程来看，利率市场化往往是一个循序渐进的、以十到二十年为周期的、较为漫长的过程。就改革步骤而言，通常以贷款利率的自由化先行，再逐步过渡到存款利率的全面放开。利率市场化带来的众多好处是显而易见的。一方面，通过更合理地对资本和风险进行市场定价，优化了投资结构和效率。另一方面，风险偏好的差异化使得更多的信贷流向以前得不到充分信贷服务的行业和企业，比如中小企业。市场化还意味着金融服务产品的范围持续扩大，使得企业和家庭拥有更为多样化的投资组合机会，并且更好地管理风险。对中国而言，目前已经达到了利率市场化的关键节点。随着贷款利率的全面放开，存款利率的市场化进度正在加快。以低风险的固定收益类银行理财产品为例，2013年上半年的总发行量已经达到了惊人的24.7万亿元，同比上升103%，而同期的全国个人储蓄存款增量仅为5.7万亿元，同比增幅14.3%。这类结构性存款产品的井喷式发展，正是管制下的传统存款结构逐步瓦解、存款利率逐步市场化的前兆。

过去5年中，尽管国内银行大多完成了零售专业化、条线化管理，并经历了旨在加强客户管理的零售销售化转型，但是由于存贷款利差仍然是立行之本和盈利之源，零售银行对储蓄的追求非但没有减弱，反而愈演愈烈。但是，一味的拉存款将银行和客户利益放到了对立面上，必定成效甚微，难以持续，并且损害客户关系。中国正面临着结构性的"去存款化"，由于通货膨胀高企且个人客户有更多投资选项，储蓄在个人

资产中所占比重越来越小，已经由2005年的73%下降到2010年的60%，预计到2015年将进一步下降到55%。而越是高端的客户，越是少配置存款。2011年麦肯锡调研显示，大众客户的流动资产中有50%-60%为存款，流动资产超过50万元的富裕客户只有30%-40%为存款，而流动资产超过100万美元的高净值客户只会将资产的约25%配置于存款。当被问及在未来5年中更希望增加哪种资产的比重时，大部分客户将存款排在最后，远远落后于创新产品、不动产、海外投资、基础理财产品和股票投资等其他品种。因此，银行一味地拉存款扩张规模，无异于饮鸩止渴，以建立客户关系和长期业务能力为代价，换取短期的市场份额和盈利水平。

“中国零售银行业的转型是一次长期的、全面的、根本性的变革，需要总分行高度联动和协同，建立必胜的决心、信心和恒心。麦肯锡多年协助推动金融机构转型的经验告诉我们，必须缜密规划，通盘考虑，配备足够的管理和业务资源，并撬动多种组织转型的抓手，才能保证实施的进度和质量。”

前方的市场机遇和挑战

由于资金成本高企的影响，加上利率市场化的大势所趋和风险成本的系统性上升，麦肯锡预计，未来10年整个银行业的盈利能力将受到很大的冲击。到2020年，中国银行业的平均客户资产回报率将受到显著压缩，由2012年的2.3%下降到1.7%。与之相对应，零售银行的整体利润率也会面临挑战。与2012年约2.5%的水平相比，平均客户资产回报率可能在2020年下降到1.7%（见图1）。

图1　中国银行业整体利润率将受到挤压；零售银行业务的盈利性亟待提升

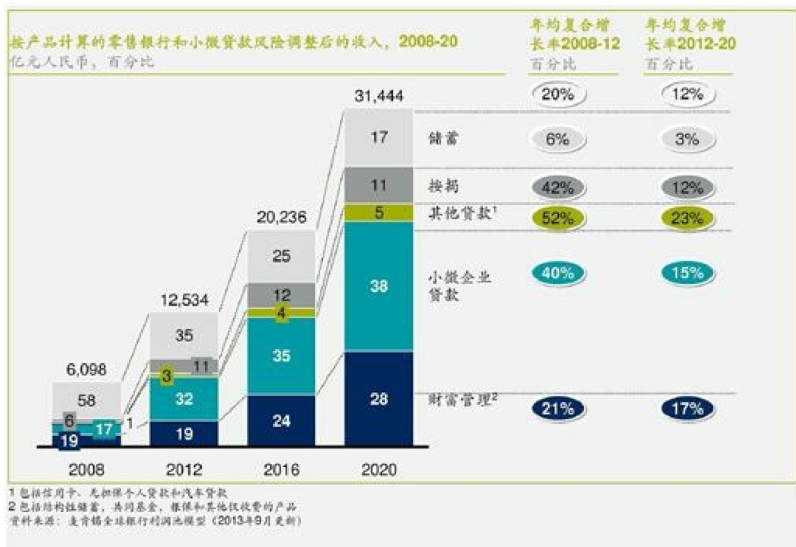


我们对于零售银行的盈利性预期比整体银行业更为乐观，认为中国的零售银行将在未来10年中经历根本的战略转型，走上差异化发展的道路。国际经验告诉我们，零售银行突破高资金成本困局的路径主要有两条。一是做卓越的“交易银行”，打造优异的交易结算平台和客户体验，强化代理类产品的交叉销售，提升客户黏度拉动客户与银行建立主办银行关系，通过交易结算业务带来的资金沉淀，降低平均资金成本，通过代理产品产生的中间业务，弥补利差收益的萎缩。在互联网金融方兴未艾的今天，真正优秀的交易银行必须拥有体验优越、功能强大的电子银行渠道，并做到电子渠道和物理渠道的无缝衔接整合，以迎合对多渠道体验期望水涨船高的现代交易客户的需要。二是做卓越的“高收益信贷银行”，以优秀的零售信贷产品拉动和绑定客户，并在风险可控的情况下，不断优化贷款结构，提升贷款收益，弥补资金成本高涨带来的盈利压力。的确，这两个业务领域，即现金管理/财富管理和零售及中小企业贷款，将成为未来10年中国零售银行业收入的增长引擎（见图2）。

只有主动地捕捉这两大机会，做好客户的深耕和价值的挖掘，才能在日趋激烈的同业竞争中胜出。

总之，中国的零售银行必须加速战略转型的步伐，才能有效地应对资金成本高企带来的挑战。利率市场化和同业竞争白热化要求银行走上差异化、个性化的发展路径，或者以交易功能和产品销售为突破口，或者以高收益信贷组合为切入点，寻找新的利润增长点。要想沿着这两条路径走下去，银行就必须摒弃规模至上、拉存款至上的管理理念，向系统平台要效益，向科技创新要效益，向客户体验要效益，向业务结构要效益。

图2　消费金融、财富管理和小微企业贷款将引领中国零售银行业务收入的增长

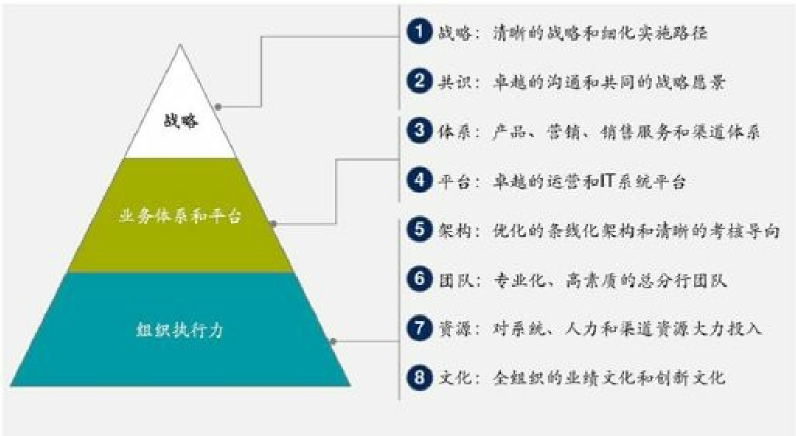


零售银行转型的八大要素

中国零售银行的转型路径不可谓不清晰，过去3—5年中也涌现出一些成功的先行者，但是，一旦谈到战略转型，我们听到零售银行家说的最多的两个词却是“困难”和“寂寞”。的确，中国的零售银行家是举步维艰的，因为在巨大的短期业务压力——尤其是存款指标压力下——做好战略转型，就犹如给高速奔驰的赛车换轮胎，对任何一个组织而言都是巨大的挑战。中国的零售银行家也是孤独的，因为在传统的公司业务主导的银行体系中，零售并无法得到其应有的认可和支持。因此，中国的零售银行业需要高瞻远瞩的战略规划，但更需要行之有效、可执行性高的具体举措，以及与其相配套的实实在在的资源投入和组织保障。

我们认为，零售银行的转型需要在战略、业务体系和组织执行力三个层面进行全方位的规划。具体而言，我们总结一个成功的转型需要具备“八大要素”（见图3）。

图3　零售银行战略转型的八大要素



清晰的战略规划与组织共识

首先，大多数零售银行的战略同质化程度高，对目标客群、产品服务、渠道发展、定价模式等方面的取舍不甚明确。由于对规模的过分关注，很多银行在制定零售战略时，难以面对有限的业务资源和管理资源进行明确的、大刀阔斧的取舍，再加上组织内部方方面面的利益驱动，最终的方案难免大而全，流于形式。同时，大部分零售银行的战略缺乏细化的实施路径。虽然最终的战略目标已经明确，但是对如何组织一系列行之有效的具体举措，分阶段达到目标并没有清晰的认识，导致战略难以落地。

其次，在传统的银行组织体系中，全面的沟通零售战略并达成认识上的共识并非易事。常见的问题有三个。一是跨条线的沟通不足，导致零售战略完全成为零售条线的事情，而无法得到关键的中后台职能部门和资源管理部门的全面支持。二是分行间的差异性大，即使在分行行长和零售条线层面反复沟通推动零售战略，由于各分行领导团队的背景不同，对零售业务的理解迥异，难以达到完全的共识，最终的实施效果千差万别。三是对一线业务人员的触及不够，战略沟通大多局限在分行管理一层，大部分一线员工并不了解战略内涵，也不知道战略对他们的日常工作意味着什么。

处理好战略细化和沟通的问题没有捷径可言。以麦肯锡多年协助中国零售银行转型的经验来看，关键是做好两件事情。首先是做好“量化分解”，将宏观的战略目标逐层分解到业务线和分行层面，并将关键的过程指标和结果指标链接起来，并就这些指标制定具体的年化转型目标（见图4）。以此为基础，零售银行管理层应该定期检视指标的推进情况，并面向全行上下进行全面的、分层次的沟通。其次是清晰界定一系列“举措组合”，将战略转型落脚于不超过10-15个具体的业务举措。这些举措应该既包括短期见效的速赢举措，用于在转型早期验证效果，树立信心。也包括重要而不紧急的前瞻性举措，能够在中长期为业务平台的全面升级打下基础。这两项工具应该成为零售银行转型的仪表盘和风向标，全面用于转型推进和全行上下的沟通。

图4　某银行的战略转型路径：通过三年时间，实现关键指标的腾飞

零售业务税前利润
亿元
14
128

零售业务营业收入[1]
亿元
131
358

零售业务经营费用
亿元
-118
-230

负债类收入
亿元
46
122

资产类收入
亿元
38
116

信用卡收入[1]
亿元
48
120

年均AUM
千亿元
5.5
11.8

AUM贡献率
0.8
1.0%

零售贷款平均余额
千亿元
2.1
4.0

资产减值占贷款余额比例
百分比
24
14%

网点平均零售AUM
亿元
6.6
9.1

年均网点数
个
829
1,301

净利息收益率
百分比
2.3
3.3%

客户经理人均客户人数
人
176
204

网点平均客户经理数
人/网点
1.5
1.8

贵宾客户人均AUM
万
155
169

贵宾AUM/总AUM
62
70%

贵宾客户的新增和流失
指数，2015年
100
41
(10)
131

贵宾客户持有产品数量
个
3.0
4.0

贵宾核心产品渗透率
保险
0.5
8.0%
基金
12.4
30.0%


1 “零售业务营业收入”已扣除“零售业务资产减值”

业务平台与体系搭建

中国的零售银行已经开始注重前台业务能力建设和体系搭建。尤其是在理财产品开发和销售推动方面，各家银行都已经建立起相对完善的“销售机器”。相比之下，基于大数据和高阶分析的数据库精准营销能力，基于自主研究和机构观点的第三方产品引入和优选能力，基于最佳客户体验和作业流程的渠道服务能力，以及基于外部市场数据和区域客户偏好的网点选址和业态创新能力，是国内银行的普遍短板。国际零售银行业发展规律告诉我们，在这个新的发展阶段中，关键在于抓好“五个转变”：从管理“艺术”向管理“科学”转变；从基于分支行的高度属地化、个性化的经营模式向总行统领的高度标准化的经营模式转变；从基于主观经验判断的决策方式向基于强大数据分析能力的决策方式转变；从规模导向向价值导向转变；从前线销售能力主导的发展方式向总行端中台决策能力——包括市场营销、产品研发、数据分析、风险管理等等——主导的发展方式转变。

对比之下，调动中后台资源的能力差是中国零售银行的通病。运营、IT系统、计财、人事、资金等等条线和部门，都是支撑零售业务发展的中坚力量。特别需要注意的是，做零售一定要以系统平台为核心，强化IT和运营与业务条线的整合。在国际上，我们看到，整合在零售银行体系内的营运和IT平台，是欧洲零售银行业的大势所趋，也是其销售能力与赢利能力的源泉。例如：某欧洲领先零售银行高达16亿欧元的IT投资和上千人的IT团队完全由汇报给零售银行CEO的首席运营官负责，而首席运营官的主要考核指标就是零售银行总利润和成本收入比，充分实现了零售对中后台资源的强大调动能力，有效支持了零售的发展（见图5）。

图5　案例：某欧洲领先零售银行的运营与IT一体化平台



在协助中国零售银行转型的过程中，我们观察到，一旦触及到核心作业流程和IT系统的改造，不但耗时漫长，而且容易出现跨部门协同不畅、缺乏统一的优化目标和衡量标准、缺乏主人翁意识等一系列问题。要从根本上解决这些问题，银行必须从管理体制上入手，作出突破性的改革。例如，有些银行将网点运营完全划归零售条线管理，完全从零售客户体验最优的角度，重新审视柜面和网点运营流程。有些银行在零售条线和IT部门中，均分别建立了专门负责撰写和对接转化零售银行IT系统需求的管理团队，将日新月异的业务需求不打折扣地转化成为IT语言。有些银行更进一步，要求总分行的零售分管领导同时管理运营和IT部门，保证对零售业务的资源保障和日常决策的时效性。我们相信，能够沿着零售与运营IT平台高度整合的这条道路坚持走下去的银行，将能够在未来的3-5年内产生差异化的竞争优势，引领零售银行业的发展。

执行为王：打造卓越的组织执行力

国内国际领先银行的经验告诉我们，零售和小企业银行业务的成败不在于多么出类拔萃的战略，而在于“体系建设”和“组织执行”。在这两个方面，哪家银行投入得早且做得扎实，哪家银行能够把握好执行细节，就有可能脱颖而出。所以，中国零售银行业的突围首先就是要“练好内功”。在组织执行力层面，我们认为有四大要素需要兼顾发展：组织架构与考核、团队能力、资源保障和企业文化。

组织结构上，加强零售条线化管理是大势所趋。我们建议零售条线化管理分两步完成。第一步，在中短期内，仍然以分行为自主决策的利润中心，但是加大零售条线的决策参与和影响力。例如：从考核上，仍然以支行盈利为核心，但大幅度提升零售指标完不成对其他指标的影响；人事上，零售副行长由零售条线任命考核，支行行长有否决权，支行零售团队由零售条线统一管理，包括目标设定、标准销售服务流程、日常管理、绩效考核和奖金费用发放；财权上，分支行费用必须保证零售业务的可视度；物权上，包括网点建设和自助设备：战略性投入，由零售牵头组成跨部门职能小组，加快流程。第二步，在3-5年的中长期内，在原有基础上，逐步实现零售事业部管理。

对分行经营单位的考核导向需要加强零售业务的影响力，并真正做到“去存款化”，保持与战略方向的一致性。首先，加大零售考核指标在整体考核体系中的影响力，在以支行盈利为核心的前提下，提高零售考核指标对与其他指标的影响力，如不达标则将其他指标完成系数予以折扣。其次，优化零售考核指标的结构，加大零售客户数、财富客户数等分行不易通过非零售业务达成的指标占比，降低个人存款占比。“为了追求存款而存款”的做法具有较高的不稳定性，打乱银行正常的经营节奏，鼓励了只注重短期利益的短视行为，不利于银行的长远利益。第三，应加大考核结果应用力度，考核结果需对应分行可变费用、人力费用分配系数，使优秀与落后分行间拉开梯度，形成明显差距；分行长个人、分行零售副行长考核指标应与分行机构考核指标直接相关并考虑采用分行零售副行长末位淘汰制。最后，加强总行对分行战略导向的把关，可考虑在总零售费用中划拨一定比例留在总行，作为战略费用进行整体调度。

团队能力建设方面，人才引入专业化、国际化，人才培养体系化、

梯队化是重要的转型方向。首先在总行一、二级部领导岗位上引进国际化人才（例如香港台湾等地成熟的零售银行中的高级管理人才），提升管理团队的业务水平和管理水平。其次要建立一支基于总行的专家团队，引进专业化人才。例如，从领先同业和外部机构招聘专职培训师团队，负责设计培训课程并授课。建立自主投资研究团队，包括首席投资官岗位的设置，负责宏观经济形势的研判以及机构观点的发布，以及负责具体市场分析和产品推荐的投资顾问队伍。从国际领先金融和消费品企业招募人员，组建数据分析和客户管理团队进行海量数据分析，进行客户分层、价值分析以及客户行为挖掘。打造具有创新能力的产品经理团队，在消费信贷和小企业贷款领域引进高质量人才。同时，零售银行需要打造自己的培训体系，覆盖总行及分支行一线，通过内部培养和外聘师资力量，建立完善的岗位培训计划和培训认证体系，系统性地提高整体零售条线业务人员素质。

加大系统、人力和渠道资源的投入。为了保障战略发展目标的实现，IT系统、业务团队人力资源和渠道建设方面的战略性投入必不可缺。例如，某国际领先的零售银行在5年内对IT和运营平台的投资高达16亿欧元（约130亿人民币），全职IT团队超过1200人，旨在打造整合高效的运营平台。而国内银行在零售IT系统上的投资普遍低于这个水平。从人员配置的角度看，股份制银行平均每个网点有1-2名专职的零售客户经理，而领先同业的人员配置高达3-4名。许多分支行对于零售人员配置的重视程度仍然不足，频频出现人员不到位、一人多岗的现象。从网点渠道来看，投入的重点在于优化结构，充分体现以客户为中心、销售化的指导思想，而非一味建设“大而全”的综合性网点。国际先进零售银行的网点多围绕客户需求，分为全功能网点、标准网点、咨询网点、方便网点、微型网点、临时网点等类型。在网点的布局上，根据市场状况、客户分布、客户需求，灵活采取中心网点+卫星网点的布局模式。通过分层次的网点建设，满足市场营销、服务客户的需求，也大大节省了网点的建设成本。同时优化选址，建立一套基于“数据”的网点规划和选址的决策体系，实现科学化选址，提高网点效率。

面对互联网金融时代的来临，中国的零售银行也必须前瞻性地对基于强大技术平台的网络银行体系进行投资。纵观欧美领先的网络银行，它们以少量网点或零网点的模式，获得了爆发性的增长，成为后起之秀。其共同特点在于：产品新颖简单，交易成本低廉，客户体验优异，自主科技研发能力极强，且具备类似移动互联网企业的高度灵动和创新的企业文化。其中，自主技术研发能力是其最主要的制胜因素，也是大量资源投入的领域。中国的零售银行必须尽早投入网络技术团队和平

台，才能在18-24个月的投产周期中收到预期的效果。

重塑企业文化，树立业绩导向和创新氛围。大部分传统国内银行的企业文化是一把手文化，一把手说了算，决策过程较为主观，缺乏科学严谨的分析论证。各级看上级领导意愿行事，缺乏自主意识和创新精神。然而各级团队领导不能起到模范带头的榜样作用，难以将转型的决心和意愿传达到基层员工。建议零售条线的领导以身作则，简化审批流程，设立硬指标，如同一个文件不超过3个领导签字等。同时鼓励创新，通过如“金点子大赛”等活动，激励员工踊跃创新，获得优胜的金点子要坚决执行，不能流于形式。另一方面，很多银行尚未形成贯穿总分支行的业绩文化，各级领导仍然从产出的角度来看待是否成功，而没有将利润和效率，即创造价值看成是企业成功的标准。零售银行需逐步建立完善的KPI（关键业绩指标）体系，将指标具体到人到岗位，并且因岗定人而非因人定岗。

面临着利率市场化的浪潮和同业竞争的加剧，中国零售银行业正处在深化变革的关键节点。中国零售银行业的转型是一次长期的、全面的、根本性的变革，需要总分行高度联动和协同，建立必胜的决心、信心和恒心。麦肯锡多年协助推动金融机构转型的经验告诉我们，必须缜密规划，通盘考虑，配备足够的管理和业务资源，并撬动多种组织转型的抓手，才能保证实施的进度和质量。我们相信，只有以客户为导向的、具备差异化竞争能力和卓越的组织执行力的新一代银行，才能成为中国零售银行业下个十年的赢家。

本文摘自三位作者即将出版的著作《中国零售银行业的创新机遇：应对新机遇捕捉新洞见》。

林国沣是麦肯锡全球董事，亚洲零售银行咨询业务负责人；

方溪源是麦肯锡全球副董事，中国零售银行咨询业务负责人；

刘可是麦肯锡咨询顾问，常驻香港分公司。

MGI视点

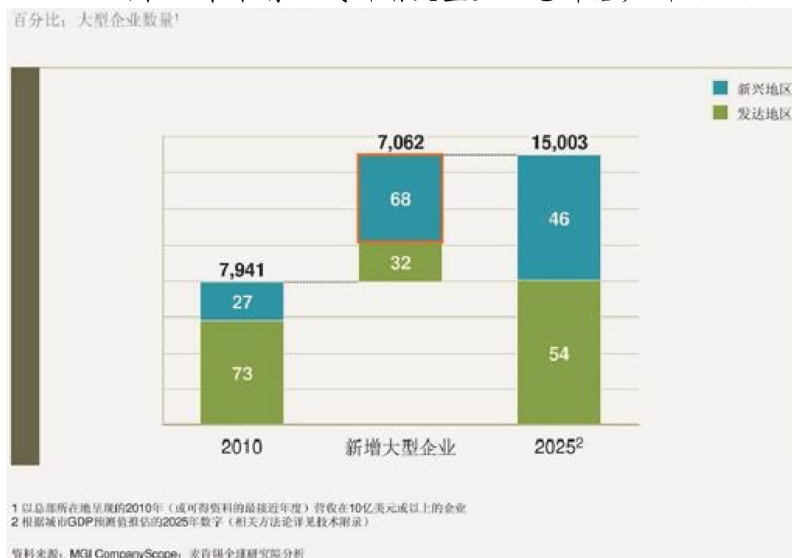
城市化的世界：重绘全球商业地图

Jonathan Woetzel，张如琪

大批新兴市场企业正加入全球大型企业的行列，与发达市场的对手一争高下。

麦肯锡全球研究院（MGI）最新研究显示，目前，在总营收达到10亿美元或以上的全球大型企业中，近3/4来自发达经济体。全世界现有8000家大型企业。到2025年，将新增7000家企业，七成来自新兴地区（见图1）——其中，近40%为中国企业。

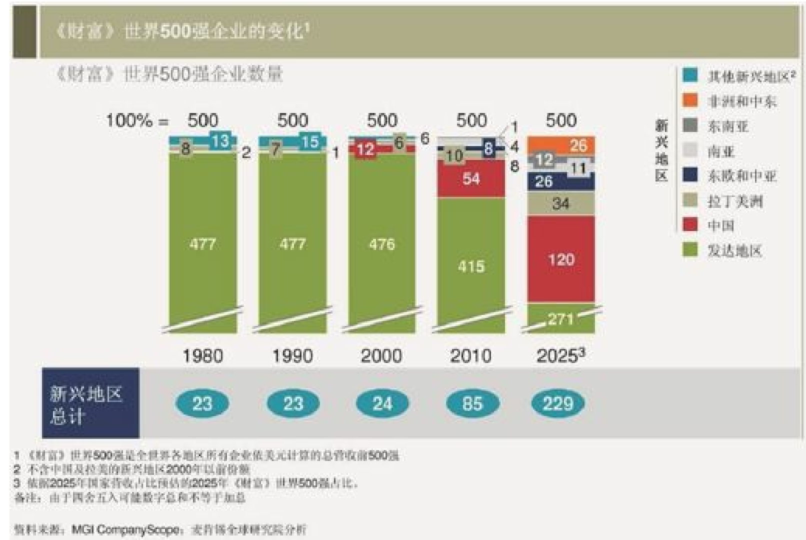
图1 未来有七成新增大型企业总部落户新兴地区



大型企业对母国经济的作用举足轻重，甚至还通过其在国际贸易中的地位影响全球经济，因此这一版图的变革意义深远。以美国为例，100家企业的绩效会导致50%的GDP波动。而在其他国家，某一家占主导地位的企业就足以影响整个国家的经济表现。MGI数据库中的企业加总产生约57万亿美元的全球合并营收，相当于全球GDP的9成，规模惊人。截至2025年，我们预期这些大型企业的营收将攀升至130万亿美元左右。

同时，“财富全球500强”的企业构成也正在发生巨大的变化。1980年到2000年间，位于发达地区以外的企业所占比例基本稳定在5%的水平。这一比例在2010年上升到17%，并在2013年飙升至26%。我们根据各地区的预计增幅作出预测，到2025年，新兴世界在“财富全球500强”中所占份额将超过45%（见图2），中国地区企业将达120家左右。

图2　预计2025年《财富》世界500强中有近230家入驻新兴地区（2010年为85家）



越来越多的中国企业向海外市场大举扩张。当然，也面临着其他新兴经济体和挑战。为迎战这一波新兴挑战者做好准备，企业必须应对好以下三个当务之急：

1. 根据企业客户所在地优化销售网络

企业对企业（B2B）公司——也就是面向企业的公司——将面临市场地理区位的急剧变化。为服务更多元、更分散的客户群，必须对组织架构的调整进行评估。这就需要战略新思维，甚至重新部署销售网络。但是目前少有公司确切清楚自己的潜在客户群，并据此在新城市配置覆盖目标市场的销售队伍——更别说未来可能的发展方向。优化销售队伍并非一劳永逸的决定。由于企业版图在不断演变，最大的挑战在于能否洞察市场变动。这就要求企业密切监控市场动向，提高销售队伍的机动性。

2. 透彻了解客户与竞争对手生态圈的演进

企业必须审慎跟踪新兴地区的高潜力商业重镇，了解新竞争对手各种多元的商业模式。企业领导人也必须观察新的创新来源及可能的颠覆性变革。

新进对手正虎视眈眈地准备抢夺市场、人才、资金及资源。新兴地区的中小型城市有希望孕育出未来的新挑战者。例如台湾北部的新竹，虽不是家喻户晓的著名城市，却是大中华区排名第四的先进电子及高科技重镇，相关行业共有13家企业以新竹为总部。巴西的圣卡特琳娜都市区也许鲜为多数高级主管所知，却是电子和汽车制造的区域重镇，包括拉美最大的电机制造商WEG公司在内的多家规模达数十亿美元的企业都将总部设于此地。

3. 重新思考总部的配置与选址

许多企业发现传统的单一总部模式已不合时宜。有些公司选择设立第二总部，或将总部的职能拆分，以便更好迎合母国以外的市场。通用集团（General Electric）、卡特彼勒集团（Caterpillar Group）等已将企业总部分设在两个以上的城市，共同领导制定战略，制造和服务等部门领导层同属总部。联合利华（Unilever）为推动全球化在新加坡设立第二总部，新加坡总部有关键资深领导团队，与伦敦原有的企业总部相辅相成。有些新兴地区企业追求全球扩张不仅志在新市场，更是为了打造新能力。巴西的航空工业公司Embraer和中国的电信业巨头华为通过在发达地区的并购，在技术学习的阶段突飞猛进。

对国家与城市来说，大型企业数量的快速攀升不啻为利好消息，预示着新兴地区实现经济发展与繁荣升级的大好机会。但并非每座城市最后都能胜出。可以确定的是，新兴地区越来越多的城市（包含小型城市）会持续融入全球市场，城市间为争取企业总部与子公司的竞争亦将日趋激烈。

现今，仅全球20个主要商业中心就拥有近1/3大型企业的总部，而其中只有5个商业中心处于新兴地区。在中国地区，1/5的城市至少已经拥有了一家大型企业的总部。到2025年，约有150个城市将成为大型企业总部的所在地，其中包括大庆、昆山和汕头。当然，北京和上海仍将是主要的商业中心（如今是中国三成大型企业的总部所在地），但更多的城市将有机会成为重要的商业中心。

中国城市应全力支持当地企业的发展，同时也应积极把握吸引国外子公司进驻的重大机遇。目前，大型外国子公司（收入达到10亿美元或以上）的数量约为2300家。这一数量还在迅速增长，而且子公司迁移的可能性要大于总部迁移，因此，吸引这些子公司落户成为许多中国城市理想的选择。

如需阅读全文，请至：
http：//www.mckinsey.com/insights/mgi

作者谨向Richard Dobbs，Jaana Remes，Sven Smit，James Manyika，Yaw Agyenim-Boateng对本文的贡献深表感谢。

Jonathan Woetzel（华强森）是麦肯锡全球资深董事，麦肯锡全球研究院（MGI）领导人之一，常驻上海分公司；

张如琪是麦肯锡全球研究院资深研究员，常驻台北分公司。

缅甸：独特的机会艰巨的挑战

Heang Chhor，Richard Dobbs，Doan Nguyen Hansen

缅甸是全球所剩不多的尚未开发的市场之一，更是一个极不寻常的、极具潜力的市场。

世界经济论坛东亚会议于2013年6月5日-7日在缅甸新首都内比都举行。这个汇集行业、政府和学术界名人且备受瞩目的国际盛会由缅甸担任东道主，传达出了明确信号——该国的经济前景受到了全世界的关注。缅甸经济规模相对较小——仅占亚洲经济体的0.2%。然而，该国却引起了各方强烈关注。缅甸的情况非常特殊：它是一个国土辽阔、历史悠久、地处全球发展最快的区域经济的中心但仍欠发达的农业经济体——可以说是全球所剩不多的尚未开发的市场之一，一个极不寻常的、极具潜力的市场。

在过去20年间，缅甸经济增长缓慢，主要原因在于人口迅速膨胀，而劳动生产率停滞不前（见图1）。低下的生产率反映了缅甸对农业的依赖程度过高。事实上，1965年至2010年，缅农业产值在GDP中的占比从35%上升到了44%，而在其他亚洲国家，农业产值占GDP的比重呈现大幅下降趋势。如果能够充分挖掘7个关键部门（农业、能源和采矿业、制造业、基础设施产业、旅游业、金融服务业和电信业）的增长潜力，其GDP有望以每年8%的速度快速增长（见图2）。

图1　在亚洲各国，缅甸的劳动生产率和人均GDP都位居后列



图2　预计至2030年，七大产业的经济总量可达2000亿美元



尽管缅甸在能源和采矿业的发展潜力一直是关注热点，但要想实现经济快速发展，不能单单依靠一两个经济部门，而是要寻求多样化发展。我们认为，农业、能源和采矿业、制造业以及基础设施行业将成为经济发展的引擎：

农业：缅甸国土面积在世界上排名第38位，耕地面积排第25位。但农业生产率低下，每年人均产出仅为1300美元。而泰国和印尼达到2500美元。由于农业从业人数占就业岗位总数的52%，因此能否充分挖掘农业的增长潜力决定了是否能实现经济全面增长。

能源和采矿业：自然资源（如天然气、石油、宝石、亚玉石）丰富，已探明的天然气储量目前排名全球第46位，未探明天然气储量预估数据显示实际储量可能远远高于这一数值。出产全世界90%的玉石，是世界上主要宝石（包括红宝石和蓝宝石）出产国之一。

制造业：目前，部分劳动密集型制造产业（如纺织业、成衣和皮革加工业、家具和玩具制造业）正逐步迁出中国，缅甸制造业迎来了不可多得的发展契机。提高劳动生产率的有效途径就是效仿泰国、马来西亚和其他亚洲经济体的发展模式，即向高附加值产业转型。

基础设施产业：缅甸基础设施薄弱，无法满足工业发展和城市化进程所需的经济高增长需求。根据分析，缅甸若要在2010年至2030年间实现GDP年均8%的增长率，就必须在基础设施建设方面投资3200亿美元。其中，大部分基础设施投资（60%）应放在住宅和商业地产；另外，电厂、水处理厂、道路和铁路建设方面的投资力度也亟待加大。

如需阅读全文请至：

http: //www.mckinsey.com/insights/asia-

pacific/myanmars_moment

Heang Chhor是麦肯锡全球资深董事，常驻新加坡分公司；

Richard Dobbs是麦肯锡全球资深董事，麦肯锡全球研究院（MGI）领导人之一，常驻首尔分公司；

Doan Nguyen Hansen是麦肯锡全球董事，常驻越南分公司。

开放数据：流动信息创造商业价值

Michael Chui，Diana Farrell，Steve Van Kuiken

仅在美国，开放数据每年为七个行业带来的额外商业价值合计超过3万亿美元。

全世界都在讨论开放数据。机器可阅读的信息（尤其是向世人公开的政府数据）可挖掘的潜力无穷，不仅可以推进民主和打造政府公信力，使民众了解并行使自身的权利，同时能为社会和企业所用，从而创造出更多的社会价值和商业价值。麦肯锡公司新近发布的报告显示，开放数据蕴藏着难以限量的经济价值。此报告是麦肯锡商业技术办公室、麦肯锡全球研究院和麦肯锡公共部门业务线（包括麦肯锡政府研究中心）通力合作的结晶。我们的研究表明，开放数据催生了数以百计的新行业，助力企业进一步深入细分市场，创造新产品和新服务，提高运营的效率和效能等等。仅在美国，开放数据每年为七个行业带来的额外商业价值合计超过3万亿美元（见下图）。

图1　开放数据每年为七大产业创造的价值高达3-5万亿美元（仅美国）



我们认为，开放数据尚处于发展初期，但将先进的分析技术用于公共知识及专属知识而产生经济价值的潜力却是显而易见的。开放数据可以成为打破行业间信息鸿沟的工具，分享行业基准并推广企业提高生产力的最佳实践。在专有数据库的支持下，它能够推动创新，帮助企业用数据驱动战略取代过时的依赖直觉的决策方式。此外，开放数据的分析

方法还有助于揭示消费者偏好，可使企业优化新产品，发现反常和不必要的变异。这些都会让整个流程更为精益和可靠。

然而，有效使用数据需要对技术和专业知识的投资。要切实保护个人隐私和知识产权，设立相关标准以加快开放、“流动”的数据流，政府、企业和消费者都需要不懈努力。毕竟，如今消费者对个人隐私保护非常关注，而企业尤其不愿意公开数据信息，哪怕在保证匿名的前提下。

通过研究开放数据在七大产业（教育、交通、消费品、电力、石油和天然气，卫生保健、消费金融）的应用，我们对其潜在经济价值进行了量化。事实上，我们发现了诸多推动行业和产业发展及创新的方法，概括而言如下：

■蕴含巨大的经济价值，包括提高效率，创造新产品和新服务，增加消费者盈余（成本更低、更方便使用、更优质产品）。

■通过数据分析深度挖掘顾客偏好、预测可变性以及实证测试等，可以有效盘活大数据；帮助企业深入消费者细分并定制营销策略；取代或支持决策；激发业务模式、产品和服务的创新。

■创造大量的商业机会，如提高产能、完善新产品和新服务、开发全新的业务条线等。

■提高价格与产品的透明度，提供消费者反馈新渠道，提高商品和服务的质量（包括公共产品和服务），由此惠及企业和消费者。

■潜藏商业风险，包括负面信息传播对企业声誉的影响；过度使用开放数据（例如，通过跟踪消费者的社交媒体活动向其推送广告）可能引发抗议；因疏于防备泄露了诸如基准数据等机密信息。

■需要政府统一制定并实施相关政策，打消消费者和企业对滥用开放数据的担忧，同时协助制定相关标准，以实现潜在的经济效益和社会效益。

■也面临不少障碍，包括个人隐私担忧和对法律及监管框架的需求。

开放数据的优势是可以强化自身系统：随着公众认识到这一点并着手完善所得信息的准确性和细节，开放数据的意义将会更大。然而，只有当私营企业和政府部门合力打造一个充满活力的生态系统，并且切实保护社会各方之际，开放数据才能获得发展的动力。因此，企业需要懂得收集和分析数据的人才。而无论消费者还是普通民众，在提供或使用数据时都应谨慎行事。

如需阅读完整报告，请至：
http://www.mckinsey.com/insights/business_technology

Michael Chui是麦肯锡全球研究院的研究总监，常驻旧金山分

公司；

Diana Farrell是麦肯锡全球资深董事，常驻华盛顿特区分公司；

Steve Van Kuiken是麦肯锡全球资深董事，常驻新泽西分公司。

21世纪领导力访谈

积极领导力至关重要：福特汽车艾伦·穆拉利访谈录

当2006年艾伦·穆拉利（Alan Mulally）接手时，福特公司已损失数十亿美元。今天，他向我们总结了自己的领导风格，并回顾数年来为扭转福特颓势所作的种种努力。

2006年，艾伦·穆拉利被任命为福特汽车公司总裁兼首席执行官。当时这家著名的美国汽车公司濒临破产，即将公布其103年来最大的年度亏损——127亿美元。7年之后，穆拉利被公认为史上最成功的公司转型幕后推手之一。自2009年起，福特公司每个财年都保持赢利，股价反弹，新的企业文化使得组织的运作模式大为改观。不久前，穆拉利接受了麦肯锡出版部Rik Kirkland的采访，与我们分享了他用什么方法领导一个庞大的全球化公司，又是以怎样的流程适应全球商业环境，管理精力（不仅仅是时间）的重要性，以及为什么“一个福特”的主张绝非喊口号而已。采访由麦肯锡出版部资深执行主编Rik Kirkland完成，他目前常驻纽约分公司。

麦肯锡：您如何描述自己的领导风格？

艾伦·穆拉利：从最根本上讲，提供服务是一种荣誉。无论你领导的是何种类型或规模的企业，也无论是营利性还是非营利性机构，服务即是荣誉。在这个基础上，设定一个令人信服的愿景和周全的规划非常重要。积极领导力会传达一个可以朝其方向不断努力的理想。领导者的工作就在于发挥其积极领导力，即找到推动组织向前的方法，因此这种能力至关重要。不断强调这个理想是属于所有人的，这一点非常关键。每个人都是团队的一分子，每个人的贡献都能得到尊重，因此人人都应积极参与。当大家都有了主人翁意识和归属感时，工作起来自然更有劲头。能在一个互相支持的环境里做事让人觉得更值得。

比如，有一个员工由于某些原因工作停滞不前。如果在过去，就会有人跳出来说：“你在干什么？这是怎么回事？”实际上换一种说法效果会更好，比如问对方“我们怎么来帮助你解决问题”。因为如果公司上下

目标一致，形成了人人希望帮助彼此成功的文化，问题就可以迅速得到解决。所以，营造一个安全的使人们可以坦诚对话的环境极为重要，特别是当出了问题的时候。

领导力主要体现在忠实于你的岗位角色，考虑你真正的观点并据此做出相应的行动。在福特有一张卡片，一面是我们的业务计划，另一面是我们期望的行动列表。这张卡片已经推行了43年。

麦肯锡：您的职业生涯曾经历重大的外部环境变化，对您的领导方式有何影响？

艾伦·穆拉利：人们常说世界越来越变幻莫测，越来越复杂，“变动部分”呈指数增长。其实这个世界从来都是复杂多变的，我们现在只是拥有了工具来认识、理解并应对这些变化。这也因此让我们感到理解业务所处大环境的过程变得更为复杂了。理解世界上发生了什么一直以来都是福特开展业务的一个关键部分，对其他公司而言也应如此。

麦肯锡：您如何确保福特公司认识自身所处的大环境？

艾伦·穆拉利：每周我们都召开业务计划评审会议（或简称为BPR）。我们的全球领导团队、各业务领导人、职能领导人或远程接入或现场出席全体参加。我们讨论全球商业环境的动态，比如经济、能源、技术等领域的状况，全球劳动力、政府关系和人口趋势，以及竞争对手在做什么、客户又在做什么等等。当然，我们总是在到处跑，周游世界也是工作的一部分。BPR流程好比基石，它打开了一扇奇妙的世界之窗，整个团队能通过它来了解全世界的每一件重要事情。

接着，我们进一步讨论这些趋势未来可能的演变。目光长远非常关键，我们不仅要讨论当下的客户价值，而且要讨论未来可能重塑客户价值判断的推动力量。

以能源为例。我们相信石油还会长期存在，但成本会升高，推向市场的时间会更长，所以我们的能源花费会更大。透过这一现象，我们发现人们确实在考虑其他可持续发展、有利于地球的替代能源。因此，在全球范围的每一个市场，我们更着力于开发汽油车、柴油车、天然气车、油电混合车和全电力车。我们也看到了氢动力汽车的未来。这样的技术路径图所依据的正是我们对大趋势的清晰判断。

艾伦·穆拉利Alan Mulally（1945年8月4日—）先后毕业于美国堪萨斯大学和麻省理工学院，获得航空航天工程学硕士学位和管理学硕士学位。1998年9月，就任波音民用飞机集团总裁。2001年3月起，兼任首席执行官。2006年9月，应邀担任福特汽车公司总裁兼首席执行官。

麦肯锡：这个过程是如何转化为日常运营决策？

艾伦·穆拉利：在BPR中，我们会依据当前及未来业务环境所带来的



风险和机遇深入审视计划。BPR会议也可以说是对现状的研判。这既是战略规划，也是严格的实施计划。我们会逐条审核损益表和资产负债表的内容。一旦出现新的信息，我们就直接将其纳入计划。

比如在亚太地区，随着可支配收入的增长，很多经济体的汽车消费市场进入起飞阶段，出现大批的首次消费者。我们借助大量的数据和调研来确定影响其购买决定的因素，同时也制定了有针对性的计划，通过提供一系列最佳车型来抓住这些消费者。我们定期审核数据，看情况是否发生了变化。如果计划制定所依据的事实发生了变化，计划也必须相应改变。数据能显示出工作成绩和表现，在这个意义上，数据把你解放出来，这实在是很棒。

麦肯锡：您所描述的领导风格如何反映在您的日常工作中？

艾伦·穆拉利：领导者首先要做的是促进组织与外界的联系。只有比竞争对手更好地服务客户，才可能实现每年10%-20%的价值和利润增长，许多伟大的公司便是如此。其次，领导者应确保自己和团队对决策负责：“我们从事怎样的业务？哪些深层次的消费需求可以凭借自身的独特优势予以满足？”最后，领导者有责任阐明行为准则并作出表率。

领导者最主要的职责在于强化各项流程以实现公司目标，这也是BPR的切入点。不应仅仅停留在“目前做得如何”，应进一步提出“现在任务完成情况如何？哪些方面需要予以特殊关注？未来一整年的时间跨度内业绩提升计划是什么？”等等深层次问题。

麦肯锡：外界广泛赞誉您开创了新的福特文化。现在的企业文化与过去相比有何不同？

艾伦·穆拉利：福特文化的核心是“一个福特”，这是对整个组织及其使命的愿景。“一个福特”的核心是“一个团队”。这些不能停留在字面上，我们切实期望员工成为行为楷模。在福特，人们无论对公司还是对同事都尽心尽责，工作不仅仅为了自己。福特是一家全球化公司，在全球范围内参与日常运营的人数如此众多，文化必须超越个体，真正需要关注的是业务。有些人喜欢不同的方式，但最终他们要么适应福特文化，要么选择离开。

麦肯锡：运营大型公司充满了挑战，这方面您可谓身经百战。您是如何保持冲劲和耐力？

艾伦·穆拉利：人们需要管理好自己的精力。首先要问自己：“什么

能为我带来能量？”能量之源可以很多：你的家庭、锻炼、良好的精神状态等等。尽量结合工作要求，将它们整合起来并置于统一的日程表，这样所有的事情都融入你的生活方式。不必非得说：“好，明年8月份我要度假，过过家庭生活。”相反，写下对自己来说重要的事情，看能不能安排出相应的时间，如有需要不妨调整日程表。我家每周都开家庭会议——家庭BPR，大家讨论这一周需要做什么，需要提供什么支持。

麦肯锡：当年亨利·福特设定了一个愿景，而现在整个世界、整个交通运输行业已然发生了天翻地覆的变化。福特的愿景是否改变了呢？

艾伦·穆拉利：亨利·福特认识到人类对移动的渴望——或者说对自由移动的追求——是持久而普遍的。随着经济的发展，甚至伴随着人类的进步，人们首先想做的事就是移动。这是一个伟大的愿景——通过遍布世界的高速公路，让每个人都可以拥有移动的自由，以及由此带来的成长机遇。

这一愿景恒久不变，但我们在其中发挥的作用或许会改变。未来安全、高效的交通方式充满发展机遇，如快速公共交通等等。因此，我们可能成为连接不同运输模式中的一部分，自行车、水路、小汽车、公共汽车和地铁等都可纳入支持移动、连接你我这样一个大的愿景之中。福特可以利用技术和创新提供这样的产品与服务，从最根本的层面去实现这种体验。这就是我们要做的事情。

2014十大预测看中国

Gordon Orr

Gordon Orr（欧高敦）以个人名义发布对中国的年度预测已持续多年。岁末年初，他再度为我们奉上2014年的十大预测。

1两大关键词：提高生产力和技术颠覆力

中国的劳动力成本年涨10%，高企的地价迫使企业不得不迁离市中心，某些城市甚至因为水电价格太高而实施定量配给，资本成本不断走高，尤其是国企。总体而言，所有的要素价格都是越来越贵，但激烈的竞争加上普遍存在的产能过剩，使得企业无法将增加的成本转嫁给消费者。

如何纾困？唯有提高生产力。企业殚精竭虑意欲寻找全世界的最佳实践，这可以解释为什么现今高管海外行是真刀实枪的考察，而非过往打着幌子的国际观光。

注重提高生产力远不止制造业，农业也不甘落后。大型农场的大量涌现，推动了农业机械化，灌溉技术的提高，同时农民也能够贷到款购买优质种子。至于服务业，想想吧，其所有成本中上升最快的就是劳动力价格了，只有长期保持生产力优势的企业才会胜出。

无论哪个行业，或多或少都感受到了技术的颠覆性冲击，这将有利于企业以小投入实现大产出，并有望催生全新的商业模式。过去二十年中，中国银行业依靠的是增设网点实现发展。如果民营银行审批被放开，是否可能出现纯数字化的商业模式，在避免实体网点昂贵成本的同时提供各类服务？中国消费者对网银持何种态度？回答是肯定的，仅从网络购物的热情就能断定。

2首席信息官（CIO）炙手可热

技术是个微妙的词。一方面，在面向消费者的技术服务和产品上中国遥遥领先各国，这里有全球最大的电商市场，互联网和社交媒体生态系统亦极其活跃。另一方面，在商务技术的有效应用方面却大为逊色。麦肯锡最近的调研问卷显示，中国企业的主流看法是，IT部门的作用只是保障运营，而非提升业务增长。不夸张地打个比方，要在中国国企里找出首席信息官无异于大海捞针。

好在CIO的春天终于来了。提高生产力的紧迫性使得技术首次成为众多高管团队的首要工作。企业要应对千头万绪的事宜：现有流程数字化，削减人工成本，利用网络接触消费者，供应链转型，再塑业务模式。问题在于，在中国，既懂业务又懂技术的领导凤毛麟角。2014年，CIO们的薪酬将大涨，因为他们成了公司的大管家，从统一IT和业务战略，到打造强大的IT部门，再到应用云计算或大数据等新技术，无不需要CIO们的运筹帷幄。

3政府的重点从保增长转向保就业

新的一年，中国政府的重点从经济增长转向创造就业。要素价格（包括工资）上涨，提高生产力势在必行，再加上颠覆性技术，两者合力使得就业形势前所未有的严峻。雪上加霜的是，当下急需创造大量就业机会，因为每年的大学毕业生多达数百万。虽然极少数跨国公司将现有制造基地迁离中国，但其新增产能大多迁出中国。与此同时，它们正大举投资于自动化。

比如，富士康通常在春节后大规模招工。从2013年起，富士康宣布不再招收初级工，相应缺口由自动化和老员工填补。虽然该公司的招工人数2013年仍有增长（受益于苹果的iPhone 5S和5C代工订单）。从长期来看，大规模推广机器人势必缩减人工需求。总之，许多制造企业，不论跨国企业还是中国企业，都在以更少的投入图谋更大的产出。

那么，随着技术对服务业和销售模式的颠覆性冲击，当在线消费成为主流，传统零售业数以百万计的岗位将何去何从？几百万保险销售员将何去何从？几百万的银行柜台职员又将何去何从？甚至于B2B公司的销售也感觉到了技术的替代作用，越来越多的大学毕业生面临着就业难，很可能通过各种方式表达不满情绪。最后，国有企业不但需要提高绩效和资本使用效率，正面应对市场带来的各种挑战，同时必须完成就业指标，还不能裁掉冗员。政府和企业总是宣称国企是铁饭碗，因此也很难说裁就裁。

4物流业并购案全面开花

物流业的明天会更美。国资巨头将称霸资本密集型物流，如航运、港口、收费公路、铁路和机场；小型民企则专注于道路运输业。物流业的成本在中国非常高。当今中国物流业年营收高达5000亿美元，正是引入资本、运营最佳实践和行业整合的大好时机。在提高生产力的压力下，相关趋势在快递、仓储和冷链等领域已快速显现。物流业的很多部门已对民营企业和外企开放，竞争正日趋激烈。

5建筑质量低下成为焦点问题

虽然中国的地标性楼宇堪称建筑奇迹，足以彰显世界级品质和能效，不幸的是，这些只是个案。过去三十年建造的居民楼和办公楼建筑技术落后，而且老化严重。某些城市已经逼近临界点：不乏楼龄仅二十年的建筑出现了严重的质量问题。其中，许多楼宇需要彻底翻修，甚至推倒重建。谁来埋单？老百姓穷尽一生的积蓄购房，到头来却发现住在危房里，可能还无法转售。这样的局面如何收场？随着大批重建，民众针对开发商，甚至地方政府的抗议声浪或许将此起彼伏。

6高铁建设加码

七年前，当中国投产高铁时，一些人认为实属劳民伤财。然而事实胜于雄辩：受益于有竞争力的票价，高铁的日均乘客数从2007年的25万稳步攀升至2013年的130万。高铁的需求被显著低估了。现在，每15分钟就有一班沪宁城际列车。高铁催生了商业和零售业集群不断聚拢，也改变着人们的出游习惯——过去往往一个月出来游玩两天，现在则实现了周末短途游。比如，越来越多的人选择到上海一日游，购物和观光。高铁的实际运营里程超过9000公里（5592英里），到2015年还将翻番。如果遵循十八届三中全会的“市场决定论”，那么大部分新增投资将从建设新线路转为扩容现有的热门线路。

7光伏产业触底反弹

尽管还未恢复到全盛时期，2013年许多光伏企业的股票价格强势反弹，增长了两倍以上。对整个行业而言，尤其是中国光伏企业，2013年终于咸鱼翻身。到11月，2012年亏损的光伏企业中有十家宣布第三季度实现盈利，主要原因是福岛核泄漏事故后来自日本的大量需求（日本的光伏装机容量翻了两番，从2012年的1.7吉瓦增长到2013年6吉瓦）。国内方面，国家电网允许一些小型分布式光伏发电厂并网，刺激了光伏产品需求。国务院颁布补贴政策，鼓励光伏企业建设运营光伏发电站，进一步增加了光伏产品需求。

2014年的需求可能更胜去年。在世行等国际组织的大力倡导下，越来越多的发展中国家（如印度）将分布式发电视为优化电力供应的良方。另外，技术创新和运营效率提升将快速拉低光伏价格。既然说到了环保，顺带一提，几个月内将陆续出现大手笔，推动中国形成名副其实的电动汽车市场。核心事件如深圳比亚迪戴姆勒新技术有限公司发布的首款电动车。

8购物中心开发商破产，尤其是国资背景

购物中心在与购物网站的比拼中节节败退。在总体零售不断走高的大背景下，2013年电商零售额更是暴涨50%，2014年的增长率或将放缓，但仍然不容小觑。尽管有开发商放出豪言，未来三年内把中国购物中心总量增加50%。考虑到该产业的主要营收来自于租户的销售分成，此举可谓过于轻率。如果服装和电子产品都不开实体店，那么购物中心该引入哪些业态呢？可想而知，餐饮、电影院、诊所、牙医和眼镜店将挑起大梁。但是，银行和金融服务企业，乃至家教和教育相关产业也在向互联网转移。

窃以为，选址欠佳的商场风险更大。此类商场通常由财力有限的小开发商建设，或是市政府背景的国有开发商，目的是发展郊区房地产。实力不足的开发商将愈显颓态，有的会选择整合，但倒闭的可能性更大。

9上海自贸区波澜不惊

2013年9月底，国务院下发《中国（上海）自由贸易试验区总体方案》。几天后，上海市政府公布了自贸区负面清单。10月初，各方纷纷猜测自贸区带来的机遇。自贸区唯一显著的区别在于，区内公司省去了繁复的审批流程。关于负面清单，未来可能会放宽限制，目前的清单基本与第五版《外商投资产业指导目录》相符。模糊处理给了市政府最大的政策自由度，2014年是维持现状，还是放宽开放范围以刺激经济，完全取决于相关部门。总体而言，我认为维持现状的可能性更大。

10欧洲球队投资中超

我知道，2013年我就做了相同的预测。过去一年，中国足球重拳反腐，明确了长期目标。尽管引入大牌球星阿内尔卡和德罗巴（两人已返回欧洲）以及贝克汉姆（成为中超“代言人”），中超联赛转播率仍然低于西甲和英超。

从2013年开始，至少某些方面有了转机。毕竟，广州恒大在聘请了意大利著名教练里皮一年后就问鼎亚冠。此类国际赛事的辉煌可能只是昙花一现，但舆论普遍认为随着积累的大量潜能爆发，变革迫在眉睫。或许默多克投资印度足球超级联赛将促使中国足协加快开放？或许入主曼城的卡塔尔投资者再打造一个纽城兄弟球队将成为导火索？跨国兄弟球队的时代即将到来。

最后，容我提一个小小请求。“金砖四国”一词能否休矣？十年前首次提出时，“金砖四国”（巴西、俄罗斯、印度和中国）对全球经济增长的贡献高达20%。此后，中国的经济体量巨大，但并未一枝独秀：2004年，中国贡献了全球经济增长的13%，而增长率相似的巴西、俄罗斯和印度合计为9%。再看看过去两年。2012年和2013年，中国对全球经济增长的贡献分别高达26%和29%。而巴西、俄罗斯和印度的加总贡献不过区区7%。是时候跟“金砖四国”说再见了。

欲了解更多亚洲商业领袖关心的话题，请登录麦肯锡大中华区官方网站，阅读“高敦视角”。

Gordon Orr（欧高敦）是麦肯锡全球资深董事，常驻上海分公司。

麦肯锡季刊中文版
2008《领导力与创新》
《中国的全球挑战》
《应对气候变化》
《女性与领导力》
2009《危机：管理的新时代》
《医疗改革从何入手》
《政府与商界：新时期新规则》
《争夺亚洲消费者》
2010《剧变时期的战略与领导力》
《明察战略决策偏见》
《如何在重新平衡的全球经济中竞争》
《非洲：经济增长的新大陆》
《十大技术趋势改变商业模式》
2011《2011议程构想》
《如何重启增长》
《乐观的中国消费者》
2012《创新中国》
《社交媒体与新消费时代》
《建设世界级的中国企业》
《城市化的中国：机遇与挑战》
2013《识时变驭天下：修炼新时代领导力》
《中国新篇章》
《颠覆性技术与商业趋势》
《大数据：你的规划是什么？》
北京
麦肯锡公司北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼19楼
邮编：100020
电话：（86-10）6561-3366
传真：（86-10）8529-8038
香港
麦肯锡公司香港分公司
香港中环花园道3号
中国工商银行大厦40楼

电话：（852）2868-1188
传真：（852）2845-9985
上海
麦肯锡公司上海分公司
上海市太仓路233号
新茂大厦17楼
邮编：200020
电话：（86-21）6385-8888
传真：（86-21）6386-2000
台北
麦肯锡公司台北分公司
台北市信义路五段七号47楼
邮编：110
电话：（886-2）8758-6700
传真：（886-2）8758-7700